

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA LA EXPORTACION DE
CEBOLLA AMARILLA DULCE (*Allium cepa L.*) DE
LA REGIÓN TACNA, AÑO 2009**

TESIS

PRESENTADA POR:

HÉCTOR HUGO LIENDO OVIEDO

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGÍSTER SCIENTIAE*)
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TACNA - PERÚ

2011

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA
ESCUELA DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL


**CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE
CEBOLLA AMARILLA DULCE (*Allium cepa* L.) DE
LA REGIÓN TACNA, AÑO 2009.**

Tesis sustentada y aprobada el 19 de noviembre del 2010; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE


: -----
Dr. JULIO CÉSAR ISIQUE CALDERÓN


SECRETARIO


: -----
M.Sc. SEGUNDO MANUEL ALVARADO CONTRERAS

MIEMBRO

: -----
M.Sc. WILLIAMS REMIGIO SANDOVAL HURTADO

ASESOR


: -----
M.Sc. JUANA INES BARREDA GRADOS

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos quienes comparten conmigo este nuevo escalón en mi vida profesional

DEDICATORIA:

A la ESPG por darme la oportunidad de seguir mejorando mis capacidades de especialización.

CONTENIDO

	pág.
PÁGINA DE JURADO	i
DEDICATORIA	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE CUADROS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	3
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.2.1 Problema General	5
1.2.2 Problemas Específicos	5
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
1.4 IMPORTANCIA DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.5 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	8
1.5.1 Hipótesis General	8
1.5.2 Hipótesis Específicas	8

CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1 BASES TEÓRICAS	9
2.1.1 Definición de canales de distribución	9
2.1.2 Tipos de canales de distribución	10
2.1.3 Canales de distribución para productos de consumo	12
2.1.4 Integración de los canales de distribución	14
2.1.5 Criterios para la selección del canal de distribución	16
2.1.6 Importancia de los canales de distribución	18
2.1.7 Intermediarios	19
2.1.8 Distribución física	22
2.1.9 Fuerza de ventas y canal de distribución (diferencias, semejanzas)	24
2.1.10 Definición de rentabilidad de la cebolla amarilla	27
2.1.11 ¿Cómo se calcula o se estima la rentabilidad de un producto?	27
2.1.12 ¿Cómo se calcula la rentabilidad de un mercado?	32
2.1.13 ¿Cómo se calcula la rentabilidad sobre la base de las zonas de venta y canales de distribución?	35
2.1.14 ¿Cómo se determina si las actividades de mercadeo son rentables o no?	37
2.1.15 ¿Cuándo los costos son válidos y cuando no?	41
2.1.16 ¿Cuáles actividades se pueden establecer para reducir costos?	44
2.1.17 Importancia del pronóstico de ventas y su utilidad	48
2.1.18 La cebolla	51

2.1.19	Aspectos morfológicos	52
2.1.20	Ciclo vegetativo	54
2.1.21	Requerimientos para el cultivo de la cebolla	55
2.1.22	Variedades de cebolla	56
2.1.23	Producción	58
2.1.24	Zonas de Producción	59
2.2	DEFINICIONES OPERACIONALES	60
	CAPÍTULO III	62
	MARCO METODOLÓGICO	62
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	62
3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	62
3.3	POBLACIÓN DE ESTUDIO	62
3.4	VARIABLES DE ESTUDIO Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	63
	3.4.1 Variable Independiente: Canales de distribución	63
	3.4.2 Variable Dependiente: Rentabilidad	63
3.5	TÉCNICAS Y MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	64
3.6	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS	65
	CAPÍTULO IV	66
	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	66
4.1	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	66
4.2	RESULTADOS	66
	4.2.1 Análisis del entorno	66
	4.2.2 Análisis de rentabilidad de la cebolla	86
	4.2.3 Análisis de precios	112
	4.2.4 Análisis de los canales de comercialización	117
4.3	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS DE TRABAJO	125

4.3.1	Comprobación de las hipótesis específicas	125
4.3.2	Comprobación de la hipótesis general	127
	CONCLUSIONES	134
	RECOMENDACIONES	135
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	136

ÍNDICE DE CUADROS

	pág.
Cuadro 01: Algunas variedades de cebolla en las regiones del Perú.	58
Cuadro 02: Zonas de producción de cebolla en el Perú	60
Cuadro 03: Estructura del PBI Nacional (2009)	68
Cuadro 04: Valor de Producción Agropecuaria por sub-sectores	74
Cuadro 05: Valor de Producción Agrícola por principales productos (2008-2009)	75
Cuadro 06: Exportación de Productos Agropecuarios (1970-2009)	77
Cuadro 07: Tacna: Superficie cultivada de principales productos	85
Cuadro 08: Producción mundial de cebollas	87
Cuadro 09: Producción mundial y rendimiento de cebolla amarilla dulce	89
Cuadro 10: Tacna: Producción, superficie, rendimiento y precio de cebolla amarilla dulce	95
Cuadro 11: Tacna: Producción cebolla amarilla dulce por distrito (TM)	95
Cuadro 12: Tacna: Superficie cebolla amarilla dulce por distrito (ha)	97
Cuadro 13: Tacna: Rendimiento cebolla amarilla, dulce por distrito (Kg/ha)	98
Cuadro 14: Área sembrada con cebolla amarilla dulce en el Perú (1996-1999)	99
Cuadro 15: Tipos de cebolla y ventanas de mercado americano	102
Cuadro 16: Cualidades y defectos cebolla según USDA	104
Cuadro 17: Costos de producción de cebolla amarilla dulce, por hectárea	106
Cuadro 18: Presupuesto para una hectárea de cebolla	111
Cuadro 19: Tacna: Precio en chacra de la cebolla amarilla dulce por distrito (Kg/ha)	112
Cuadro 20: Precio de la cebolla Perú (2007 – 2008)	115

Cuadro 21:	Características de la comercialización de la cebolla amarilla dulce en la Región Tacna	121
Cuadro 22:	Cuellos de botella en el proceso de comercialización de cebolla amarilla	123
Cuadro 23:	Precios por agente de comercialización en canal 01	128
Cuadro 24:	Precios por agente de comercialización en canal 02	129
Cuadro 25:	Precios por agente de comercialización en canal 03	130

ÍNDICE DE FIGURAS

	pág.	
Figura 1:	Porcentaje de participación en la producción de cebolla (1987 – 2007)	88
Figura 2:	Evolución de los precios de la cebolla (1995 – 2007)	116
Figura 3:	Abastecimiento y precios de productos agrícolas	116
Figura 4:	Exportación de cebollas, principales mercados	119
Figura 5:	Canales de comercialización de la cebolla amarilla dulce	120
Figura 6:	Gráfica de redes de la comercialización de la cebolla amarilla dulce	124
Figura 7:	Distribución de márgenes de rendimiento por canales de comercialización de la cebolla amarilla dulce	133

RESUMEN

Los cambios en la economía mundial no pueden ser ignorados por las economías locales en función del impacto que estos representan para todas las regiones que participan en el proceso de globalización por lo que las empresas se ven obligadas a ser más eficientes.

En trabajo tiene por objeto estudiar la relación entre los canales de distribución y la rentabilidad que ofrece la cebolla amarilla dulce. En este sentido, nos planteamos la pregunta: ¿Qué relación existe entre los canales de distribución para la exportación a mercados atractivos y la rentabilidad de la producción de cebolla amarilla dulce de la Región de Tacna? La respuesta como hipótesis fue: existe una relación directa y significativa. Bajo estas condiciones se asumió un diseño descriptivo. Luego del trabajo de campo y de gabinete realizado, llegamos a la conclusión que los canales de distribución condicionan los niveles de rentabilidad que obtienen los productores; así mismo, se concluye que uno de los mercados potenciales más atractivos es Estados Unidos de norte América, ya que entre 2000 y 2009 fue el país destino con el mayor índice de consumo en el orden del 98% del total de nuestras exportaciones.

ABSTRACT

The changes in the world-wide economy cannot be ignored by the local economies based on the impact that these represent for all the regions that participate in the globalization process reason why the companies are forced to be more efficient.

In work it intends to study the relation between the channels of distribution and the yield that the yellow onion offers sweet. In this sense, we posed the question: What relation exists between the channels of distribution for the export to attractive markets and the yield of the production of sweet yellow onion of the Region of Tacna. The answer as hypothesis was: a direct relation exists and significant, under these conditions a descriptive design was assumed. After the work of field and realized cabinet, we reached the conclusion that the distribution channels condition the yield levels which they obtain producers; also, we concluded that one of the more attractive potential markets is the United States of North America, since between 2000 and 2009 was the country destiny with the greater index of consumption in the order of 98% of the total of our exports.

INTRODUCCIÓN

El comercio internacional y en especial el comercio exterior es muy importante para el crecimiento y desarrollo sostenido a largo plazo; más aún en la actualidad tiene un peso importante en la actividad económica de los países, el mismo que es demostrado por las evidencias de los países desarrollados y las experiencias de los "países exitosos" que han logrado su crecimiento y desarrollo económico gracias al crecimiento de las exportaciones. En este escenario la cebolla ocupa el segundo lugar, de acuerdo al volumen producido, entre las principales hortalizas a nivel mundial. La producción de América Latina representa el 9% de la producción mundial, siendo los países más importantes México, Brasil, Argentina, Colombia, Chile y Perú.

En el Perú se cultivan anualmente alrededor de 23 714 kg/ha, que representan una producción de 379 752 TM. Esta superficie incluye cebollas de guías cortos, intermedios y largos, así como las destinadas al consumo en fresco y a la industria. Tanto el área sembrada como los rendimientos muestran una tendencia creciente, motivada por el aumento de las exportaciones.

Dada las condiciones en la presente investigación se pretendió determinar cuáles son los canales de distribución de la cebolla amarilla dulce y como están relacionados con la rentabilidad que ofrece cada una de estas opciones. Los resultados de esta investigación se exponen en el presente informe, que se ha organizado de la siguiente manera:

En el primer capítulo: se formula la descripción del problema y el planteamiento, los objetivos la justificación y las definiciones operacionales.

En el segundo capítulo: se encuentra el marco teórico referido a las variables de estudio

En el tercer capítulo: el marco metodológico, las variables de estudio, el diseño de investigación, la población y muestra, y las técnicas e instrumentos aplicados

En el cuarto capítulo: la presentación de los resultados del trabajo de campo y la comprobación de las hipótesis. Finalmente se consignan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La agricultura latinoamericana está sometida a una profunda contradicción: a) por un lado, tiene la urgente necesidad de modernizarse porque si no lo hace sencillamente no podrá enfrentar la fuertemente subsidiada agricultura de los países desarrollados; y b) por otro lado, los gobiernos de esta Región, además de no subsidiar y no adoptar medidas proteccionistas en favor de sus agricultores, están reduciendo exactamente aquellos recursos y servicios con los cuales tradicionalmente se ha intentado hacer esta imprescindible modernización.

Ante tal escenario, agricultura rentable y competitiva inexorablemente tendrá que ser sinónimo y consecuencia de agricultura muy eficiente, en los aspectos tecnológicos, gerenciales y organizativos. Además, debido a la insuficiencia y al alto costo del crédito rural oficial,

los agricultores tendrán que priorizar el incremento de la productividad y de su rentabilidad, antes de intentar obtenerlos en mayor cantidad.

En nuestra región, son muchos los productos que resultan aparentemente atractivos fundamentalmente definidos por el carácter geográfico, entre estos productos ubicamos especialmente a la cebolla amarilla dulce, pero según los datos obtenidos en los últimos 30 y 35 años aparentemente no se estaría capitalizando. Si bien es cierto que existe una tendencia generalizada en los agricultores por cosechar la cebolla dulce en ciertas temporadas con el fin de llegar temprano al mercado de Estados Unidos y alcanzar mejores condiciones de ventas, no es cierto que ello garantice la rentabilidad del negocio.

De este modo podemos indicar que la mayoría de los agricultores que se dedican a la producción de cebolla dulce no vienen obteniendo los niveles de rentabilidad esperados, dado que no se percibe un franco proceso de revitalización del agro local y menos aun una mejora significativa de la calidad de vida del agricultor dedicado a la cosecha de este producto.

Aunque la rentabilidad de un producto depende muchos factores, también podemos darnos cuenta que los canales de distribución son un factor determinante en la rentabilidad que obtienen los agricultores. Así, observamos que la intermediación predominante en este tipo de transacciones define interrelaciones no siempre salvables de manera inmediata proponiendo cuellos de botella y restricciones a la ductibilidad de los intercambios, planteando adicionales significativos que afectan el precio del producto.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema General

¿Qué relación existe entre los canales de distribución para la exportación a mercados atractivos y la rentabilidad de la producción de cebolla amarilla dulce de la Región de Tacna, en el año 2009?

1.2.2 Problemas Específicos

- a) ¿Cuáles son los canales de distribución para la exportación de la cebolla amarilla dulce de la Región de Tacna?

- b) ¿Qué mercados atractivos existen para la exportación de la cebolla amarilla dulce?
- c) ¿Cuál es el nivel de rentabilidad de la producción de cebolla amarilla dulce de la Región de Tacna, en el año 2009?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre los canales de distribución para la exportación a mercados atractivos y la rentabilidad de la producción de cebolla amarilla dulce de la Región de Tacna, en el año 2009

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Evaluar los canales de distribución para la exportación de la cebolla amarilla dulce de la Región de Tacna.
- b) Identificar los mercados atractivos para la exportación de la cebolla amarilla dulce.

- c) Determinar el nivel de rentabilidad de la producción de cebolla amarilla dulce de la Región de Tacna, en el año 2009.

1.4 IMPORTANCIA DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Los cambios en la economía mundial no pueden ser ignorados por las economías locales en función del impacto que estos representan para todas las regiones que participan en el proceso de globalización, por lo que, las empresas se ven obligadas a ser más eficientes. De ahí que, el presente trabajo tiene por objeto estudiar la relación entre los canales de distribución y el nivel de rentabilidad de la cebolla blanca dulce, debido a que este producto genera un impacto económico decisivo sobre la economía local, y a pesar de su importancia no existe un estudio económico solvente del proceso de comercialización.

Lo anterior significa que en los proyectos de desarrollo agropecuario será necesario poner más énfasis en los conocimientos que en los recursos materiales; más en el saber que en el tener; más en el "cómo hacer" que en el "con qué hacer". Esto a su vez requiere concentrar los escasos recursos de los gobiernos en la profesionalización

de los agricultores con el propósito de desarrollar su capacidad no solo de producción sino también de comercialización.

1.5 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

1.5.1 Hipótesis General

Existe una relación directa y significativa entre los canales de distribución para la exportación a mercados atractivos y la rentabilidad de la producción de cebolla amarilla dulce de la Región de Tacna, en el año 2009

1.5.2 Hipótesis Específicas

H₁ Existen 03 canales de distribución para la exportación de la cebolla amarilla dulce en la Región de Tacna.

H₂ Los EE.UU. es un mercado atractivo para la exportación de la cebolla amarilla dulce, debido a sus ventajas de comercialización que ofrece.

H₃ La producción y exportación de cebolla amarilla dulce de la Región de Tacna, es rentable

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 BASES TEÓRICAS

2.1.1 Definición de canales de distribución

El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales, es el circuito a través del cual los fabricantes (o productores) ponen a disposición de los consumidores (o usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores, vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.

El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas u

organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios. En este sentido, un canal de distribución está constituido por una serie de empresas y/o personas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario y que se denominan genéricamente intermediarios. Iyer (1994).

2.1.2 Tipos de canales de distribución

2.1.2.1 Canal directo

"Circuitos cortos de comercialización". El productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios. Es el caso de la mayoría de los servicios; también es frecuente en las ventas industriales porque la demanda está bastante concentrada (hay pocos compradores), pero no es tan corriente en productos de consumo. Por ejemplo, un peluquero presta el servicio y lo vende sin intermediarios; lo mismo ocurre con bancos y cajas de ahorro. Ejemplos de productos de consumo pueden ser los productos "Avon", el "Círculo de Lectores, Dart Ibérica ("Tupperware") que se venden a domicilio. También es un canal directo la venta a través de máquina expendedora, también llamado "vending". Iyer (1994).

2.1.2.2 Canal indirecto

Un canal de distribución suele ser indirecto, porque existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final. El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de intermediarios que forman el camino que recorre el producto. Dentro de los canales indirectos se puede distinguir entre "canal corto" y "canal largo".

Un "canal corto" sólo tiene dos escalones, es decir, un único intermediario entre fabricante y usuario final. Este canal es habitual en la comercialización de automóviles, electrodomésticos, ropa de diseño en el que los minoristas o detallistas tienen la exclusividad de venta para una zona o se comprometen a un mínimo de compras. Otro ejemplo típico sería la compra a través de un hipermercado [o híper].

En un "canal largo" intervienen muchos intermediarios (mayoristas, distribuidores, almacenistas, revendedores, minoristas, agentes comerciales, etc.). Este canal es típico de casi todos los productos de consumo, especialmente productos de conveniencia o de

compra frecuente, como los supermercados, las tiendas tradicionales, [mercado (establecimiento)]mercado]s o galerías de alimentación.

En general, se considera que los canales de distribución cortos conducen a precios de venta al consumidor reducidos y, al revés, que canales de distribución largos son sinónimo de precios elevados. Esto no siempre es verdad; puede darse el caso de que productos comprados directamente al productor (ejemplo, vino o cava a una bodega, en origen) tengan un precio de venta mayor que en un (establecimiento comercial).

2.1.3 Canales de distribución para productos de consumo

Los canales para productos de consumo se dividen a su vez en cinco tipos que se consideran los más usuales:

- **Productores Consumidores**: esta es la vía más corta y rápida que se utiliza en este tipo de productos. La forma que más se utiliza es la venta de puerta en puerta, la venta por correo, el telemarketing y la venta por teléfono. Los intermediarios quedan fuera de este sistema.

Productores – minoristas – consumidores: este es el canal más visible para el consumidor final y gran número de las compras que efectúa él

público en general se realiza a través de este sistema. Ejemplos de este canal de distribución son los concesionarios automotrices, las gasolineras y las tiendas de ropa. En estos casos el productor cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encargará de hacer contacto con los minoristas que venden los productos al público y hacen los pedidos después de lo cual los venden al consumidor final.

Productores – mayoristas – minoristas o detallistas: este tipo de canal lo utiliza para distribuir productos tales como medicinas, ferretería y alimentos. Se usa con productos de gran demanda ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor.

Productores – intermediarios – mayoristas – consumidores: este es el canal más largo, se utiliza para distribuir los productos y proporciona una amplia red de contactos; por esa razón, los fabricantes utilizan a los intermediarios o agentes. Esto es muy frecuente en los alimentos perecederos.

El que se mencionen estos canales de la manera en que se ha hecho no

significa que sean los únicos; en ocasiones se hace una combinación de ellos. Aguirre (2000).

2.1.4 Integración de los canales de distribución

Los productores y los intermediarios actúan conjuntamente para obtener beneficios mutuos. En ocasiones los canales se organizan mediante acuerdos; hay otros que se organizan y controlan por iniciativa de un solo director que puede ser un agente, un fabricante, un mayorista o un minorista. Este director puede establecer políticas para el mismo y coordinar la creación de la mezcla de mercadotecnia.

Los eslabones de un canal pueden combinarse en forma horizontal y vertical bajo la administración de un líder del canal. La combinación puede estabilizar los suministros, reducir costos y aumentar la coordinación de los miembros del canal.

Integración vertical de los canales. Se combinan dos o más etapas del canal bajo una dirección. Esto trae como resultado la compra de las operaciones de un eslabón de canal o la realización de las operaciones de este eslabón para llevar a cabo las funciones. Por ejemplo, un gran

comerciante de ventas masivas, como las tiendas de descuento, pueden almacenar y transportar los productos que le compra el fabricante, con lo cual se elimina la necesidad de utilizar al mayorista.

Esta integración incluye el control de todas las funciones desde la fabricación hasta el consumidor final.

Integración horizontal de los canales. Consiste en combinar instituciones al mismo nivel de operaciones bajo una administración única. Un ejemplo serán las tiendas departamentales. Esta integración proporciona ahorros importantes en especialistas de publicidad, investigación de mercados, compras, etc. Y la puede llevar a cabo una organización al fusionarse con otras organizaciones o incrementando el número de unidades.

La integración horizontal no es el mejor enfoque gerencial para mejorar la distribución y entre sus limitaciones incluye:

- Dificultad para coordinar más unidades.
- Menor flexibilidad.
- Aumento en la planeación y en la investigación para enfrentarse a operaciones en mayor escala.

- Mercados más heterogéneos. Anaya (2000).

2.1.5 Criterios para la selección del canal de distribución

"Las decisiones sobre distribución deben ser tomadas con base en los objetivos y estrategias de mercadotecnia general de la empresa.

La mayoría de estas decisiones las toman los productores de artículos, quienes se guían por tres criterios gerenciales, Barroso(1999):

La cobertura del mercado. En la selección del canal es importante considerar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer. Como ya se mencionó los intermediarios reducen la cantidad de transacciones que se necesita hacer para entrar en contacto con un mercado de determinado tamaño, pero es necesario tomar en cuenta las consecuencias de este hecho; por ejemplo, si un productor puede hacer cuatro contactos directos con los consumidores finales, pero hace contacto con cuatro minoristas quienes a sus vez lo hace con consumidores finales el número total de contactos en el mercado habrá aumentado a dieciséis, lo cual indica cómo se han incrementado la cobertura del mercado con el uso de intermediarios.

Control. Se utiliza para seleccionar el canal de distribución adecuado, es decir, es el control del producto. Cuando el producto sale de las manos del productor, se pierde el control debido a que pasa a ser propiedad del comprador y este puede hacer lo que quiere con el producto. Ello implica que se pueda dejar el producto en un almacén o que se presente en forma diferente en sus anaqueles. Por consiguiente es más conveniente usar un canal corto de distribución ya que proporciona un mayor control.

Costos. La mayoría de los consumidores piensa. Que cuando más corto sea al canal, menor será el costo de distribución y, por lo tanto menor el precio que se deba pagar. Sin embargo, ha quedado demostrado que los intermediarios son especialistas y que realizan esta función de un modo más eficaz de lo que haría un productor; por tanto, los costos de distribución son generalmente más bajos cuando se utilizan intermediarios en el canal de distribución.

De lo anterior se puede deducir que el utilizar un canal de distribución más corto da un resultado, generalmente una cobertura de mercado muy limitada, un control de los productos más alto y unos costos más elevados; por el contrario, un canal más largo da por resultado una cobertura más amplia, un menor control del producto y costos bajos.

Cuanto más económico parece un canal de distribución, menos posibilidades tiene de conflictos y rigidez. Al hacer la valoración de las alternativas se tiene que empezar por considerar sus consecuencias en las ventas, en los costos y en las utilidades. Las dos alternativas conocidas de canales de distribución son: la fuerza vendedora de la empresa y la agencia de ventas del productor. Como se sabe el mejor sistema es el que produce la mejor relación entre las ventas y los costos. Se empieza el análisis con un cálculo de las ventas que se realizan en cada sistema, ya que algunos costos dependen del nivel de las mismas.

2.1.6 Importancia de los canales de distribución

Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos los beneficios del lugar y los beneficios del tiempo al consumidor.

El beneficio de lugar se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor para que este no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad. El beneficio de lugar se puede ver desde dos puntos de vista: el primero considera los productos cuya compra se favorece cuando están muy cerca del consumidor, el cual

no está dispuesto a realizar un gran esfuerzo por obtenerlos. El segundo punto de vista considera los productos exclusivos, los cuales deben encontrarse solo en ciertos lugares para no perder su carácter de exclusividad; en este caso, el consumidor está dispuesto a realizar algún esfuerzo, en mayor o menor grado, para obtenerlo según el producto que se trate.

El beneficio de tiempo es consecuencia del anterior ya que si no existe el beneficio de lugar, tampoco este puede darse. Consiste en llevar un producto al consumidor en el momento mas adecuado. Hay productos que deben estar al alcance del consumidor en un momento después del cual la compra no se realiza; otros han de ser buscados algún tiempo para que procuren una mayor satisfacción al consumidor. Berman (1996).

2.1.7 Intermediarios

A. Concepto: Los intermediarios de mercadotecnia son las compañías o personas que cooperan con la empresa para la promoción, venta y distribución de sus productos entre los compradores finales. Incluyen intermediarios, compañías de distribución física, agencias de servicios de mercadotecnia e intermediarios financieros.

Los intermediarios son compañías que sirven como canales de distribución y que ayudan a la empresa a encontrar clientes, o a venderles. Son los mayoristas y minoristas que compran y revenden mercancía (con frecuencia se les llama revendedores). El principal método de mercadotecnia para la comercialización de su producto, es venderlo a cientos de comerciantes independientes que lo revenden con una ganancia.

Los intermediarios son grupos independientes que se encargan de transferir el producto del fabricante al consumidor, obteniendo por ello una utilidad y proporcionando al comprador diversos servicios. Estos servicios tienen gran importancia porque constituyen a aumentar la eficacia de la distribución.

B. Funciones:

Comercialización. Adaptan el producto a las necesidades del mercado
Fijación de precios. A los productos les asignan precios lo suficientemente altos para hacer posible la producción y lo suficientemente bajos para favorecer la venta.

Promoción. Provocan en los consumidores una actitud favorable hacia el producto o hacia la firma que lo patrocina.

Logística. Transportan y almacenan las mercaderías.

Además de que existen una serie de servicios que prestan los intermediarios como ser, la de: compras, ventas, transporte, envío de volumen, almacenamiento, financiamiento, asumir riesgos y servicios administrativos.

C. Importancia de los intermediarios

Los productores tienen en todo la libertad de vender directamente a sus consumidores finales, pero no lo hacen y utilizan a los intermediarios por diversas causas, entre las cuales se incluyen las siguientes:

- Muy pocos productores cuentan con la capacidad económica para realizar un programa de comercialización directa para su producto.
- De lograrse lo anterior, sería necesario que muchos productores de bienes complementarios se constituyeran en intermediarios de otros

productores, con el fin de lograr la mezcla de artículos requerida para una eficiente distribución. Muy pocos productores cuentan con el capital necesario para esto.

· Los productores que cuentan con los recursos necesarios para crear sus propios canales de distribución prefieren destinarlos hacia otros aspectos de la producción, en donde su utilidad es incrementada en mayor grado.

Por lo tanto, la importancia de los intermediarios dentro del canal de distribución es indiscutible; además, a través de la realización de sus tareas y funciones mercantiles aportan a la distribución del producto su experiencia, su especialización sus relaciones comerciales, etc., las cuales no podrían ser mejores si el producto lo hiciera por su cuenta propia. Burruezo (1999).

2.1.8 Distribución física

La distribución física puede ser un medidor entre el éxito y el fracaso en los negocios. En esta etapa se pueden realizar los ahorros más importantes debido a que el intercambio se facilita por medio de las actividades que ayudan a almacenar, transportar, manipular y procesar pedidos de productos.

La distribución física implica la planeación, la instrumentación y el control del flujo físico de los materiales y los bienes terminados desde su punto de origen hasta los lugares de su utilización, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes a cambio de una ganancia. El mayor costo de la distribución física corresponde al transporte, seguido por el control de inventario, el almacenaje y la entrega de pedidos con servicios al cliente.

Los administradores han llegado a preocuparse por el costo total de la distribución física, y los expertos creen que se pueden realizar grandes ahorros dentro de esta área. Las decisiones erróneas sobre la distribución física pueden provocar altos costos. Aun las grandes compañías utilizan a veces demasiado poco las modernas herramientas de decisión para coordinar los niveles de inventario, las formas de transporte y la localización de la planta, la bodega y las tiendas.

Por ejemplo, al menos una parte de la culpa del lento crecimiento y la disminución de ganancias de tiendas "Sears" durante los últimos años corresponden a su costoso y anticuado sistema de distribución. Sus viejas bodegas de varios pisos y equipo no automatizado lo han hecho mucho menos eficientes que sus competidores. Sus costos de distribución

representan el 8 % de sus ventas, comparado con menos del 3 % en el caso de sus competidores cercanos, como K-Mart y Wal-Mart.

Además, la distribución física es no sólo un costo, sino una poderosa herramienta de creación de demanda. Las compañías pueden atraer más clientes otorgándoles mejor servicio o precios más bajos por medio de una mejor distribución física. En cambio, pierden clientes cuando no logran suministrarles los bienes a tiempo. Casares (1996).

2.1.9 Fuerza de ventas y canal de distribución (diferencias, semejanzas)

La magnitud de la fuerza de ventas es una de las decisiones más importantes que enfrentan los ejecutivos en muchas industrias. En la práctica, esta decisión está afectada por otros elementos en la mezcla de mercadotecnia e influye sobre la estrategia total de ella. Las opciones específicas elegidas (magnitud de fuerza de ventas ya sea que estén dirigidos al uso de mayoristas, distribuidores, agentes y demás) dependen de los costos relativos y de las tareas de ventas requeridas para el análisis de las soluciones intermedias.

El objetivo que persigue la distribución es "poner el producto" a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, todo ello en una forma que estimule su adquisición en el punto de venta y a un costo razonable.

La distribución (este conjunto de actividades, como se desprende de su objetivo) es necesaria porque crea utilidad de tiempo, lugar y de posesión:

- Crea utilidad de tiempo, porque pone el producto a disposición del consumidor en el momento que lo precisa

- Crea utilidad de lugar, mediante la existencia de puntos de venta próximos al consumidor (es decir, aproxima el producto al consumidor)

- Crea utilidad de posesión, porque permite la entrega física del producto.

Por tanto, podemos decir que, en base a esta utilidad, el objetivo de la distribución es el que definimos anteriormente. Las características del marketing como variable de marketing-mix son:

- Es una variable estratégica, porque son decisiones a largo plazo, de muy difícil modificación (igual que la variable producto, y al contrario que las variables promoción y precio que son operativas, más fáciles de cambiar.
- Es una variable de gran importancia, porque repercute decisivamente en el precio de venta final del producto.
- Es una variable que dificulta el control de los productos por parte de la empresa fabricante (una variable crítica)

Un canal de distribución es "el camino que ha de seguir un producto desde su punto de origen / producción hasta su consumo, es decir (así como), el conjunto de personas u organizaciones que realizan las funciones de distribución a lo largo de dicho camino"

A estas personas u organizaciones que se sitúan entre el productor y el consumidor se les denomina intermediarios. Y al conjunto de personas u organizaciones que actúan como intermediarios en un determinado ámbito geográfico se le denomina SISTEMA COMERCIAL O SECTOR COMERCIAL. Castan (2000).

2.1.10 Definición de rentabilidad de la cebolla amarilla

La rentabilidad no es otra cosa que **“el resultado del proceso productivo”**. Diccionario Enciclopédico Salvat. (1990). Si este resultado es positivo, la empresa gana dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser descontinuado.

2.1.11 ¿Cómo se calcula o se estima la rentabilidad de un producto?

Por lo general, quienes compran productos costosos comparan las características de rendimiento de las diferentes marcas y pagan más por un mejor funcionamiento, siempre que el aumento de precio no exceda el valor percibido más alto, en pocas palabras, el cliente siempre estará buscando la mejor relación precio-valor. Al principio, casi todos los productos se ubican en uno de los cuatros niveles de rendimiento: bajo, promedio, alto y superior. La pregunta es: ¿Un rendimiento más alto lo hace más rentable?.

El Instituto de Planeación Estratégica estudia el impacto de una mayor calidad relativa del producto, lo cual equivale al rendimiento y a otros factores que aumentan el valor y descubrió (Kotler, "Dirección de Marketing", 1996 pág. 298) una relación positiva e importante entre la calidad relativa del producto y la recuperación de la inversión. Por ejemplo, en una muestra de 525 negocios de tamaño mediano, los que tenían productos de baja calidad ganaban el 17%; los de calidad media 20%, y los de alta calidad, el 27%. Así los negocios de alta calidad ganaban el 60% más que los negocios de calidad más baja, ya que la mejor calidad les permitía cobrar un precio más alto, o bien lograr mayor renovación de compras, así como la constancia y recomendación de los propios clientes, por lo que el costo de esta mejora en la calidad no era mucho mayor que el de las empresas que producían una calidad más baja. Al mismo tiempo esto no significa que la empresa deba proponerse lograr la más alta calidad posible, pero si debe elegir el nivel más apropiado de rendimiento para el mercado y el posicionamiento de la competencia, es decir el mejor equilibrio entre la calidad y la rentabilidad que se desea obtener.

Asimismo las empresas deben mejorar el producto de una manera continua, lo cual suele generar una recuperación y participación más alta

en el mercado. Un ejemplo de lo anteriormente dicho es el caso de Procter & Gamble, empresa que se destaca por la práctica de mejorar sus productos, lo que aunado al alto rendimiento inicial de los mismos, ayuda a explicar él porque se encuentra a la cabeza en muchos mercados. Otro aspecto importante dentro del rendimiento del producto consiste en conservar la calidad del producto.

Muchas empresas no cambian la calidad inicial a menos que encuentren defectos muy visibles o se presenten oportunidades excepcionales, y otros la reducen en forma deliberada para aumentar sus ganancias, aunque a la larga esto suele afectar la rentabilidad.

La empresa debe utilizar por lo menos una (o todas) de las estrategias siguientes para determinar su política de calidad que determinará su rentabilidad:

Cumplimiento de las especificaciones. El grado en que el diseño y las características de la operación se acercan a la norma deseada. Sobre este punto se han desarrollado muchas formulas de control: Sello Norven de calidad, normas ISO 9000, etc. Amago (2000).

Durabilidad. Es la medida de la vida operativa del producto. Por ejemplo, la empresa Volvo garantiza que los vehículos que ellos fabrican tienen el promedio de vida útil más alto y por eso su alto precio.

Seguridad de uso. La garantía del fabricante de que el producto funcionará bien y sin fallas por un tiempo determinado. Chrysler en Venezuela, da la garantía más amplia a sus vehículos: 2 años ó 50 000 kilómetros, demostrando su confianza en la calidad de manufactura.

Existen 9 factores primordiales que influyen en la rentabilidad, los cuales iremos analizando a lo largo del trabajo:

- Intensidad de la inversión
- Productividad
- Participación de mercado
- Tasa de crecimiento del mercado
- Calidad de producto/servicio
- Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores.
- Integración vertical
- Costos operativos

➤ Esfuerzo sobre dichos factores

La rentabilidad de una empresa resulta tan importante que en algunas áreas comerciales como la banca y los seguros, el gobierno central tiene un control constante: si un banco o una empresa aseguradora no da rentabilidad, inmediatamente es intervenida a fin de preservar los posibles daños a sus clientes, así como la corrupción.

En el caso de los seguros, cuando se lanza un nuevo producto, este debe ser sometido primero a través de un actuario a la división del Ministerio de Economía encargado, la Superintendencia de Seguros, a fin de que ellos determinen si la tasa (precio) aplicada representa la rentabilidad que el producto debe tener. Esto evita una guerra de precios que vaya tanto en contra de la rentabilidad de las empresas como del mercado. Siempre existe un margen de competencia, pero este debe ser aprobado por este organismo, si el producto no resulta rentable, su tasa debe ser aumentada o debe ser descontinuado.

Finalmente debemos decir que, en el área de mercadeo, los gerentes y las empresas deben ser lo suficientemente flexibles para modificar y mejorar sus productos cuando el mercado así lo requiera.

2.1.12 ¿Cómo se calcula la rentabilidad de un mercado?

Lo primero que debe cuestionar una empresa es si un segmento del mercado potencial tiene el tamaño y las características de crecimiento adecuado. Las grandes compañías prefieren segmentos con gran volumen de ventas y suelen subestimar o evitar los segmentos pequeños. Las empresas pequeñas, a su vez, evitan los segmentos grandes, ya que estos requieren demasiados recursos. El crecimiento del segmento es, por lo regular una característica deseable, ya que, las empresas desean que sus ventas y utilidades aumenten; pero al mismo tiempo, la competencia entrará rápidamente en los segmentos en crecimiento y, en consecuencia, disminuirá la rentabilidad de éstos.

Un segmento podría tener un tamaño y un crecimiento deseables y no ser atractivo desde el punto de vista de su rentabilidad potencial. Hay cinco fuerzas que se identifican para determinar el atractivo intrínseco a largo plazo de todo un mercado o de algún segmento de éste. Las compañías tienen que evaluar la repercusión sobre la rentabilidad a largo plazo de cinco grupos o riesgos que son los siguientes:

Competencia Industrial: un segmento no es atractivo si ya contiene competidores numerosos, fuertes o agresivos. El cuadro es aún peor si el segmento es estable o está en decadencia (dentro del ciclo de vida del producto), si los aumentos de capacidad se hacen con grandes incrementos, si los costos fijos son altos, si las barreras de salida son elevadas o si los competidores están bien firmes en el segmento. Estas condiciones llevarán a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias e introducciones de nuevos productos, y a la empresa le costará más poder competir.

Participantes potenciales: Un segmento no es atractivo si puede atraer a nuevos competidores que llegarán con nueva capacidad, recursos sustanciales e impulso para el aumento de la participación. El atractivo de un segmento del mercado, varía en función de la dificultad que implican las barreras contra la entrada o la salida. El segmento más atractivo es aquel cuyas barreras contra la entrada son altas y las barreras contra la salida son escasas. Cuando tanto las barreras contra la entrada como las de salida son altas, el potencial para generar utilidades es elevado, pero en general conlleva a más riesgos porque las compañías cuyo rendimiento es pobre permanecen dentro y luchan por salir. Cuando ambas barreras son mínimas, las compañías pueden entrar o salir con

facilidad de la industria y los rendimientos son estables y bajos. Un caso interesante lo representa el mercado venezolano de telefonía fija. Resulta atractivo y rentable a pesar de las restricciones que ha puesto el gobierno y a pesar de que existe un competidor quien tiene todo el mercado actual (CANTV) pero con la limitación que representa una tecnología obsoleta.

Sustitutos: Un segmento no es atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Los sustitutos limitan los precios y utilidades potenciales que se pueden obtener en un segmento. La empresa tiene que observar muy de cerca las tendencias de los precios en los sustitutos. Si la tecnología avanza o la competencia aumenta en estas industrias sustitutas, es probable que los precios y utilidades disminuyan en el mercado.

Compradores y Proveedores: Un segmento no es atractivo si los compradores poseen un fuerte o creciente poder de negociación. Los compradores tratarán de hacer que los precios bajen, demandarán mejor calidad o servicios y pondrán a los competidores unos en contra de otros; todo esto a expensas de la rentabilidad del vendedor. Aun si el mercado muestra un tamaño, crecimiento positivo y es atractivo estructuralmente la empresa debe tomar en cuenta sus propios objetivos y recursos con relación a dicho mercado o segmento seleccionado. Algunos son atractivos y podrían desecharse porque no concuerdan con los objetivos

de la empresa, ésta debe considerar si posee las habilidades y recursos que se requieren para tener éxito en dicho mercado. Christopher (1994).

2.1.13 ¿Cómo se calcula la rentabilidad sobre la base de las zonas de venta y canales de distribución?

Las medidas de rentabilidad en el territorio de ventas adoptan varias formas. Los gerentes pueden comparar los territorios para identificar cualquier variación en los márgenes y en los costos de ventas fijos asignables como un porcentaje de ventas. Además, los márgenes y los costos fijos de venta pueden estar relacionados con los objetivos de distribución y de ventas. Y es posible administrar ciertos activos en el territorio de ventas. Por consiguiente, también logra calcularse la rentabilidad del territorio en función del retorno producido por esos activos.

Si se busca mejorar los procedimientos de asignación en cuanto a los activos y gastos directos, o si se quieren modificar los presupuestos de los territorios, pueden compararse los coeficientes de rendimiento sobre los activos administrados en los diferentes territorios. Para estimar estos activos administrados generalmente se emplean cuentas por cobrar,

los inventarios y los activos en depósitos. En la medida en que el territorio de ventas determine la política de crédito y tenga su propio almacén para mantener inventario, los activos administrados pueden ser suficientes para garantizar el uso de esta medida.

El análisis de ventas y de los costos identifica los resultados logrados y los costos que significa obtener estos. Sin embargo, también es importante considerar los activos necesarios para alcanzar dichos resultados. Al comparar los resultados de rentabilidad y los niveles de logro de los objetivos del programa en diferentes territorios, los gerentes pueden obtener varios indicios sobre el desempeño del territorio. Y el uso combinado de desempeño y rentabilidad con el logro de los objetivos del programa permitirá evaluar con mayor facilidad los territorios de ventas y diagnosticar los problemas y oportunidades de cada territorio.

En el caso de nuestro país, generalmente y para la mayoría de los productos de consumo masivo, el occidente del mismo representa un mercado mejor y más rentable que el occidente, pues el nivel de vida es más alto, sin embargo, el oriente es importante para ciertas industrias como las relativas al petróleo y la pesca. Por lo tanto, es importante

determinar la rentabilidad de una zona según el producto o segmento que se desee trabajar.

Los mismos principios se pueden aplicar a los canales de distribución a fin de determinar si uno resulta más rentable o efectivo. Por ejemplo, en el caso de American International, el canal de ventas representado por Dipromulca recibe margen de utilidad de un 43% lo cual representa casi el doble que un canal regular, sin embargo, este canal asume todos los costos operativos, descargando a la empresa de los mismos (y que son mucho más que el 20% adicional que recibe este por su operación). Chetochine (1995).

2.1.14 ¿Cómo se determina si las actividades de mercadeo son rentables o no?

El propósito del concepto de mercadotecnia es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas. En el caso de las empresas privadas, la meta principal son las utilidades; en el caso de las organizaciones públicas y no lucrativas, es sobrevivir y captar los fondos suficientes para desempeñar bien sus funciones. Ahora bien, la clave no es lograr utilidades como primer fin, sino lograrlas como consecuencia de haber realizado un buen trabajo. Como dijimos anteriormente: "Una

empresa hace dinero satisfaciendo las necesidades de sus clientes mejor que la competencia". Domenech (2000).

Los mercadólogos deben participar en el análisis de generar utilidades potenciales de diferentes maneras mercadotécnicas, es por esta razón que se dice que no solo el director de mercadotecnia se pone el sombrero de la mercadotecnia, sino que también el sombrero financiero, ya que está en el negocio de generar clientes redituables. Pero ¿Cuántas empresas han practicado en efecto el concepto mercadotecnia? La respuesta es que muy pocas: En realidad, solo un puñado de compañías se mantienen firmes como líderes practicantes del concepto de mercadotecnia como son Procter & Gamble, Apple, McDonald's, etc. Es evidente que estas empresas se enfocan hacia el cliente y están organizadas para responder de una manera efectiva a los cambios en las necesidades del mismo. Saiz de Vicuña (1996).

La mercadotecnia es el arte de atraer y conservar clientes rentables. Aun así las compañías suelen descubrir que entre el 20 y 40% de sus consumidores resultarán poco rentables y que en el 20% de sus mejores clientes está el 80% de su utilidad. Además, muchas empresas reportan que sus consumidores más rentables no son los más grandes sino los de tamaño medio. Los clientes más grandes demandan una

cantidad considerable de servicio y reciben los mayores descuentos, reduciéndose, en consecuencia, el nivel de utilidades de la empresa. Los clientes más pequeños pagan el precio total y reciben un mínimo servicio, pero el costo de realizar transacciones con consumidores pequeños reduce su rentabilidad. Los consumidores de tamaño medio reciben un buen servicio, pagan casi el precio total y son los más rentables. Esto ayuda a explicar porque muchas empresas grandes que en un principio tenían como meta sólo clientes grandes ahora están invadiendo el mercado a nivel medio. En el mercado asegurador venezolano, las grandes empresas se están dirigiendo hacia la Pequeña y Mediana Industria, pues es un mercado no solo rentable sino mucho más estable que los grandes clientes del ayer. Soret de Santos (1996).

¿Qué convierte en rentable a un consumidor?. Un cliente rentable se define en los términos siguientes: Es el que genera un flujo de ingresos a lo largo del tiempo, excediendo por una cantidad aceptable el flujo de costos en que incurre la empresa al atraer, servir y venderle a ese consumidor. Casi todas las compañías omiten la rentabilidad de un consumidor en lo individual ya que afirman que un consumidor puede utilizar diversos servicios como es el caso de los bancos o diversos productos en el caso una empresa que maneje diversidad de productos.

Una aspecto importante que debe tomar las empresas en cuanto la rentabilidad es en primer lugar incrementar el precio de sus productos menos rentables, o bien eliminarlos, o vender en forma cruzada sus productos que generen utilidades a estos consumidores no rentables, para así tratar de lograr la rentabilidad deseada del mercado.

En tiempos recientes la teoría del Mercadeo “uno a uno”, está teniendo auge. Dicha teoría se sustenta en la rentabilidad de los clientes basada en el valor de por vida de los mismos que no es otra cosa que la cantidad de productos que este cliente podrá adquirir de nuestra empresa a lo largo de su vida útil. En tal sentido resulta más importante la participación “Por Cliente” que la participación de mercados. En otras palabras, cuántos de los productos del área de mi empresa está adquiriendo un determinado consumidor a la misma y cuántos a la competencia. En tal sentido las empresas están buscando venderle la mayor cantidad de sus productos a cada cliente y a través del valor agregado que representa el servicio, su fidelidad. Rodríguez (2000).

Una empresa orientada de esta manera, maximizando sus operaciones de mercadeo, podrá tener una operación rentable en tal sentido.

2.1.15 ¿Cuándo los costos son válidos y cuándo no?

Los costos de una compañía se presentan en dos formas: fijos y variables. Los costos fijos no varían con la producción o las ganancias de las ventas, y dentro de ellos tenemos los directos: que son generados en relación directa con la producción (materia prima, maquinarias, etc.) y los indirectos que son más bien generales (administración, contabilidad, recursos humanos, etc.). Los costos fijos prevalecen sin que tenga importancia el nivel de producción. Los costos variables varían de modo directo con el nivel de producción. Por ejemplo, una empresa que elabore calculadoras de bolsillo incluye el costo del plástico, los chips de procesamiento, el empaque, etc. Estos costos tienden a ser constantes por unidad producida. En este caso el costo puede ser variable porque este puede variar según la cantidad producida. En este ejemplo se puede evidenciar que los costos son válidos porque estos están inmersos en todo el proceso productivo de cualquier producto el cual posteriormente va influir en la fijación del precio del mismo. También podemos observar costos que consisten en la suma de los costos fijos y variables para cualquier nivel de producción. Que no es más que cuando una gerencia quiere cargar un precio que cubra por lo menos los costos de producción total en un nivel de producción determinado. Lambin (1995).

Para fijar los precios con inteligencia las organizaciones necesitan saber cómo varían sus costos en los diversos niveles de producción. No obstante la fijación de precios presenta riesgos importantes cuando esta es agresiva podría dar una imagen barata del producto. Pero cuando se tiene estrategias que llevan a la compañía a construir más plantas para satisfacer la demanda en tanto que un competidor podría innovar una tecnología con un menor costo (el caso de Digitel y CANTV) y obtener costos más bajos que el líder del mercado.

La mayor parte de la fijación de los precios se ha enfocado en el comportamiento de los costos de fabricación. Pero, todos ellos, incluyendo los de mercadotecnia están sujetos a mejoras del aprendizaje. Por ejemplo, si tres empresas invierten una gran cantidad de dinero probando el telemarketing, la empresa que lo ha utilizado durante más tiempo pondría los costos de telemarketing más bajos, entonces esta empresa puede cobrar un poco menos por su producto y aún obtener la misma rentabilidad, con el resto de los costos en el mismo nivel. Las organizaciones necesitan también marcar sus costos contra los de sus competidores para saber si está operando con uno con ventajas o desventajas. Y al mismo tiempo debería preguntar a los compradores como perciben el precio y la calidad de cada oferta del competidor. En

forma sencilla esto se realiza para colocar el precio del producto palmo a palmo con la de los competidores. Los costos siempre van ser válidos ya que son unos de los tantos aspectos importantes que tiene el ciclo de vida de un producto, para que una organización mida a través de ellos sus ganancias, precios y de que manera va a comercializar su producto.

En el caso de American International, que funciona en forma de Unidades estratégicas de Negocio, o Profit Centers, los costos indirectos son distribuidos de manera equitativa entre las diferentes unidades, sin embargo se ha determinado que esto no es correcto, pues hay unidades mucho más grandes como la de Líneas Personales (automóvil) que generan mucho más volumen de trabajo, pero también con mayores pérdidas. En este caso, Accidentes Personales, que es una línea altamente rentable, está dando pérdida por el cargo de unos excesivos costos indirectos. Estos costos no son válidos y por lo tanto es necesario rehacer la distribución a fin de determinar mucho más claramente la rentabilidad de cada Unidad. Martin (1993).

Una empresa, puede determinar por el contrario, que no es rentable mantener una operación segmentada y trabajar en base a una economía de escala internacional. Fiat, por ejemplo, cerró sus operaciones regionales en Venezuela para reforzar su producción de

escala en Brasil a fin de cubrir el mercado venezolano, ser competitivo y más rentable. Gutiérrez (1998).

2.1.16 ¿Cuáles actividades se pueden establecer para reducir costos?

Existen muchas estrategias y actividades que se pueden implementar para la reducción de costos, pero solo analizaremos algunas.

Efficient Customer Response (Respuesta Eficiente al Consumidor). Respuesta Eficiente al consumidor es una estrategia que surgió en Estados Unidos dando excelentes resultados. Su idea principal es eliminar costos no productivos y compartir ahorros con el consumidor, esta estrategia conduce a mejoras logísticas y comerciales, las cuales emplean en las logísticas prácticas de reaprovisionamiento y en las comerciales introducen la Gerencia de categorías. Vásquez (1997).

En lo referente a la práctica de reaprovisionamiento esta optimiza los flujos de información y de productos para minimizar los inventarios y garantizar abastecimiento continuo al consumidor final. Esta práctica también cambia la relación de la cadena de suministro de una relación de competidores en donde cada cual se preocupa solo de maximizar sus

ganancias. Como en otras estrategias la tecnología ofrece una serie de información y de datos importantes, más sin embargo se detalla que la tecnología no es imprescindible para comenzar a trabajar en base a la misma.

Con la introducción de la Gerencia de Categorías, se resume los aspectos comerciales de la estrategia eficiente al consumidor, la cual engloba aspectos como surtido, promoción e introducción de nuevos productos, estos aspectos implica optimizar el espacio disponible en los anaqueles para los productos que más se venden, eliminar las prácticas que conducen a comprar una cantidad fija de productos que no tiene relación con las ventas y sustituirlas por promociones hechas a la medida de cada tienda. La introducción de nuevos productos requiere de información que permita evaluar la aceptación por parte del público, un factor que se destaca de esta estrategia es que el resultado es de mayor rentabilidad dado que las decisiones de compra se derivan de un análisis detallado de la demanda.

Los resultados de la Estrategia de Respuesta Eficiente al Consumidor en el mundo se han expresado en incrementos en las ventas, aumentos de inversión, reducción de inventarios, reducción de precios,

reducción de costos operativos, los cuales varían por categorías y canales de distribución, pero significativo es que para cada caso se obtuvo una importante oportunidad de reducción en diferentes aspectos.

Podemos citar en Venezuela el caso del sistema Apolo, implementado por las empresas licoreras y liderizado por Seagram, en el cual se lleva un control computarizado del inventario y es posible realizar automáticamente un pedido, de acuerdo a los parámetros preestablecidos en cuanto a tiempo de despacho y cantidad límite mínima en stock. Además, se crea un sistema de incentivos según el cual, las marcas que más se venden van ganando "caras" (los espacios frontales en los cuales se verá el producto) dentro del anaquel y van subiendo hacia posiciones más visibles. Esto permite un claro control del inventario así como una reducción de costos por este concepto y un manejo eficiente de la producción. Además le indica a los gerentes de Seagram, cuando deben hacer una promoción, o exactamente en qué canal de distribución o punto de venta las mismas han disminuido, para así poder detectar problemas y corregirlos a tiempo.

En el caso de Venezuela la aplicación de esta estrategia fue por medio de la empresa Procter & Gamble la cual promovió reuniones con otras empresas del sector donde surgieron mejores prácticas e ideas,

Procter Gamble con Cada y Farmatodo han realizado un equipo de pruebas que les han permitido saber donde hay una exagerada extensión de línea, logrando reducir el número de presentaciones de un producto, e incrementó significativamente el volumen de ventas. Esto nos indica que la estrategia puede ser compartida con otras organizaciones que requieran cambios importantes que mejoren la comercialización de sus productos y les permitan tener una respuesta eficiente a las necesidades de su consumidor.

En conclusión, la aplicación de estas estrategias de reducción de costos, permiten a las empresas ser más ágiles en la toma de decisiones en cuanto a problemas de mercado, reducir significativamente sus costos, dar un mejor servicio al cliente, entre otras. Todo sustentado en las nuevas tecnologías computarizadas y de manejos de información.

Outsourcing. Esta estrategia consiste en delegar en empresas externas aquellas actividades que no tienen que ver con el negocio principal de la empresa a fin de reducir los costos operativos.

Benchmarking. Consiste en copiar y adaptar aquellos procesos que otras empresas (incluyendo la competencia) realizan mejor, a fin de hacer más eficiente y productivo nuestro desempeño y utilidad.

Mercadeo 1 a 1. Consiste en desarrollar una relación directa con cada uno de nuestros clientes más importantes a fin de adaptar nuestros productos y servicios de manera más exacta a sus necesidades ofreciendo valor agregado y por consiguiente, reteniendo a los clientes e incrementando su valor potencial a lo largo de su vida útil como consumidor.

Existen muchas estrategias para reducir costos, están son solo algunas y de manera simple. Solo profundizamos de manera sustancial en la primera por su novedad y actualidad. Gummesson (1999).

2.1.17 Importancia del pronóstico de ventas y su utilidad

Pronosticar es proyectar las experiencias del pasado hacia el futuro. Como dijera William Shakespeare de manera muy elocuente: "el pasado es el prólogo". Proyectar es: organizar las mejores conjeturas acerca del futuro. Pronosticar o proyectar, no significa saber lo que pasará en el futuro sino estimar lo que sucederá si las cosas van de tal o cual manera.

La demanda de una empresa describe las ventas estimadas de esta a niveles alternativos de su esfuerzo en mercadotecnia. A la administración le corresponde seleccionar uno de los niveles. El nivel seleccionado respecto al esfuerzo en mercadotecnia generará un nivel esperado de ventas, que se denomina pronóstico de ventas de la empresa. Este pronóstico de ventas es el nivel esperado de la empresa, con base en un plan de mercadotecnia seleccionado y un supuesto ambiente de mercadotecnia. En otras palabras podemos decir que aquel tiene que ver con cuántas ventas debo realizar para sostener mi operación y obtener rentabilidad y que estrategias debo seguir para lograr dichas ventas. Según el experto asesor de mercadeo, Peter Drucker, las empresas pueden sobrevivir por mucho tiempo sin utilidad, pero no puedes sobrevivir ni un día sin efectivo (flujo de caja). La importancia de las ventas consiste entonces en generar ese flujo de caja constante para mantener a la empresa viva.

La relación secuencial entre el pronóstico de la empresa y el plan de mercadotecnia de está suele ser confusa. Con frecuencia se escucha que la compañía debe desarrollar su plan de mercadotecnia con base en su pronóstico o proyección de ventas. La secuencia pronosticada para la planificación es válida donde la demanda del mercado es susceptible a la

expansión. Sin embargo, la secuencia no es válida si el pronóstico significa una estimación de la actividad económica nacional, o si la demanda de la empresa no es susceptible a la expansión, o donde él pronóstico se refiere a una estimación de las ventas de la empresa.

El pronóstico de ventas de la empresa no sienta las bases para decidir cuánto gastar en mercadotecnia. Por el contrario, el pronóstico de ventas es el resultado de un plan de gasto en mercadeo determinado con anticipación. Otro término que vale la pena mencionar con relación al pronóstico de la empresa es la cuota de ventas la cual la administración establece basándose en él pronóstico general de la empresa y en el estímulo psicológico para lograrlo. Por lo general, se fijan cuotas de ventas un poco más altas que las ventas estimadas, con objeto de obligar a la fuerza de ventas a hacer un esfuerzo mayor.

Una labor importante es estimar la demanda. Para su ello la empresa puede utilizar varios métodos importantes para elaborar pronósticos de ventas como estudios de las intenciones del comprador, combinación de la opinión de la fuerza de ventas, opinión de expertos, pruebas de mercado, etc. El uso adecuado de estos métodos varía de

acuerdo con el propósito del pronóstico, el tipo de producto y la disponibilidad y confiabilidad de la información.

Como punto final, debemos mencionar que parte de la utilidad del pronóstico de ventas, sobre todo en las empresas manufactureras, es que sirven para determinar la producción que deben planificar con anticipación, compra de materia prima, empleados y turnos de producción, etc. Johnson y col. (1999).

2.1.18 La cebolla

Quizás uno de los alimentos primordiales y complemento de la canasta familiar es la cebolla; producto que es cultivado en las tres regiones del Perú. Las variedades de cebolla son numerosas y presentan bulbos de diversas formas y colores. Generalmente se van a buscar variedades, que además de adecuarse bien a las condiciones de cultivo, presenten homogeneidad y buena conservación. Cruz (1999).

La producción nacional de cebollas se orienta principalmente a cubrir el mercado interno, siendo la cebolla roja la principal variedad producida, dado al consumo masivo entre la población peruana.

La producción de cebollas se concentra principalmente en Arequipa, departamento que participa con más del 60% de la producción nacional.

El rendimiento del cultivo de la cebolla en Arequipa, además de Ica, Tacna y Lima es uno de los más elevados a nivel nacional.

Cabe mencionar que mucho se ha hablado del TLC y de su impacto en el sector agrícola. El mercado estadounidense concentra más del 98% de las exportaciones peruanas de cebolla fresca, Perú es el tercer proveedor de cebollas frescas a Estados Unidos.

La comercialización de la cebolla se realiza en manojos de 3 a 5 plantas enteras, con hojas limpias, recortando algo las raíces. La cebolla seca se comercializa en sacos de malla rojiza y con un peso aproximado de 25 kg. Los bulbos son clasificados por tamaños para su comercialización dependiendo de las preferencias del mercado.

Se trata de un alimento de poco valor energético y muy rico en sales minerales, La cebolla es rica en propiedades que hacen de ella un tónico general y un estimulante, debido a su contenido en vitaminas A y C.

2.1.19 Aspectos morfológicos

Planta: es una planta bianual que en su primer año forma el bulbo y en

el segundo año produce la inflorescencia dando como resultado la producción de semilla.

Bulbo: está formado por numerosas capas gruesas y carnosas al interior, que realizan las funciones de reserva de sustancias nutritivas necesarias para la alimentación de los brotes y están recubiertas de membranas secas, delgadas y transparentes, que son base de las hojas. La sección longitudinal muestra un eje caulinar llamado corma, siendo cónico y provisto en la base de raíces fasciculadas.

Sistema radicular: es fasciculado, corto y poco ramificado; siendo las raíces blancas, espesas y simples.

Tallo: el tallo es corto formado por catáfila, que sostiene la inflorescencia y es derecho, de 80 a 150 cm de altura, hueco, con inflamamiento ventrudo en su mitad inferior.

Hojas: envainadoras, alargadas, fistulosas y puntiagudas en su parte libre.

Flores: hermafroditas, pequeñas, verdosas, blancas o violáceas, que se agrupan en umbelas simples

Fruto: es una cápsula con tres caras, de ángulos redondeados, que contienen las semillas, las cuales son de color negro, angulosas, aplastadas y de superficie rugosa.

2.1.20 Ciclo vegetativo

En el ciclo vegetativo de la cebolla se distinguen cuatro fases:

1.- Crecimiento herbáceo.

Comienza con la germinación, formándose un tallo muy corto, donde se insertan las raíces y en el que se localiza un meristemo que da lugar a las hojas. Durante esta fase tiene lugar el desarrollo radicular y foliar.

2.- Formación de bulbos.

Se inicia con la paralización del sistema vegetativo aéreo y la movilización y acumulación de las sustancias de reserva en la base de las hojas interiores, que a su vez se engrosan y dan lugar al bulbo. Durante este periodo tiene lugar la hidrólisis de los prótidos, así como la síntesis de glucosa y fructosa que se acumulan en el bulbo. Se requiere foto periodos largos, y si la temperatura durante este proceso se eleva, esta fase se acorta.

3.- Reposo vegetativo.

La planta detiene su desarrollo y el bulbo maduro se encuentra en latencia.

4.- Reproducción sexual.

Se suele producir en el segundo año de cultivo. El meristemo apical del disco desarrolla, gracias a las sustancias de reserva acumuladas, un

tallo floral, localizándose en su parte terminal una inflorescencia en umbela.

2.1.21 Requerimientos para el cultivo de la cebolla

- **CLIMA**

Es un cultivo que prefiere climas frescos moderadamente fríos durante el periodo que precede a la formación del bulbo y temperaturas altas durante la cosecha y el curado.

Es un cultivo muy sensible al fotoperíodo, quiere decir, que necesita más horas de luz solar.

- **SUELO**

Prefiere suelos sueltos, sanos, profundos, ricos en materia orgánica, de consistencia media y no calcárea. La cebolla es medianamente sensible a la acidez, oscilando el pH óptimo entre 6 – 6,5. Es muy sensible al exceso de humedad. Se recomienda que el suelo tenga una buena retención de humedad entre los 15 a 25 cm superiores del suelo.

- **HUMEDAD**

Es muy sensible al exceso de humedad, pues los cambios bruscos pueden ocasionar el agrietamiento de los bulbos. Una

vez que las plantas han iniciado el crecimiento, la humedad del suelo debe mantenerse por encima del 60% del agua disponible en los primeros 40 cm del suelo. El exceso de humedad al final del cultivo repercute negativamente en su conservación.

2.2.22 Variedades de cebolla

Las variedades de cebolla son numerosísimas y presentan bulbos de diversas formas y colores. Pueden ser clasificadas desde diferentes puntos de vista: criterio fitogeográfico y ecológico, forma y color del bulbo, modo de multiplicación, tiempo en que se consume el producto, criterio comercial y de utilización del producto.

El primer criterio es el único que puede considerarse científico y al mismo tiempo práctico, ya que implica el estudio del óptimo climático y ecológico de las distintas variedades y es de gran importancia en la aclimatación de las mejores variedades y en la creación de otras nuevas mediante cruzamiento.

Bajo el criterio comercial se pueden distinguir tres grandes grupos de variedades: cebollas gigantes, cebollas corrientes y cebolletas. Las

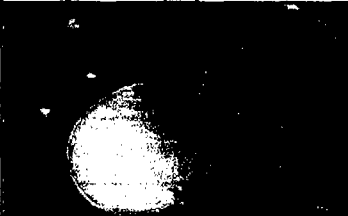
primeras presentan un diámetro de bulbo superior de 10 a 11cm y las últimas son las cebollas pequeñas que se destinan a la preparación de encurtidos. Entre las variedades de primavera-verano destaca la cebolla blanca, con bulbo redondo, un poco puntiagudo en la parte superior, de mayor tamaño que la generalidad de todas las demás variedades conocidas, notable precocidad, sabor dulce y buena conservación. La cebolla morada presenta un bulbo redondo, algo puntiagudo en la parte superior, bastante grande, dulce y de buena conservación.

Entre las variedades de otoño-invierno destacan la cebolla amarilla azufre y la gigante. La primera presenta un bulbo aplastado, túnicas apretadas, espesas y adherentes, de un amarillo vivo ligeramente verdoso. La segunda, de forma esférica o ligeramente aplastada, de color amarillo pálido y a menudo voluminoso, es muy apreciada para la exportación.

Generalmente se van a buscar variedades, que además de adecuarse bien a las condiciones de cultivo, presenten homogeneidad, buena conservación, sabor menos agrio, en ocasiones resistencia a enfermedades o al frío, eliminación de algunos defectos como la germinación precoz, etc., y hacia estos fines está encaminada la mejora genética.

En el siguiente cuadro se mencionan algunas variedades para cada región en el Perú:

Cuadro 01: Algunas variedades de cebolla en las regiones del Perú

Costa	Sierra	Selva
Roja Arequipa Roja Red Creole Texas Early Grano Blanca Río Grande	Roja Arequipeña 	Roja Arequipeña Sintese 39 Roja Crystal White Texas Early Grano

Fuente: Elaboración propia a partir a partir de información estadística.

INEI 2008.

2.1.23 Producción

La producción nacional de cebollas se orienta principalmente a cubrir el mercado interno, siendo la cebolla roja la principal variedad producida, dado su arraigado consumo entre la población peruana. Destaca en los últimos años la producción de cebolla amarilla dulce, que, si bien es todavía marginal (alrededor de 6% de la producción total), se dirige casi en su totalidad al exterior. Ministerio de Agricultura (2009).

En 2007 la producción de cebollas ascendió a más de 600 000 mil toneladas anuales, creciendo sostenidamente desde 1995, pese a altibajos en la superficie cosechada la que retrocedió 4,8% en el 2004 cuya tendencia se repite por dos años consecutivos, situación compensada por el creciente rendimiento del cultivo, principal propulsor de la producción en los últimos años.

2.2.24 Zonas de producción

La producción de cebollas se concentra principalmente en Arequipa, departamento que participa con más del 60% de la producción nacional. En el año 2009 produjo 332,5 mil TM en 9,7 mil hectáreas de cultivo.

El rendimiento del cultivo de la cebolla en Arequipa además de Ica, Tacna y Lima es uno de los más elevados a nivel nacional, en el 2009 se situó en 37,3 TM por hectárea, creciendo 16,2% con relación al año anterior tras sufrir caídas desde 2000, las que precisamente incidieron en la desaceleración de su producción en los últimos años. En

este periodo la producción arequipeña creció a un promedio anual de 5,5%, muy por debajo de la tasa de crecimiento nacional (34,6%).

Cuadro 02: Zonas de producción de cebolla en el Perú

Departamento	Zona
Lima	Chancay , Lima Cañete
Ica	Chincha , Pisco
Arequipa	Arequipa, Castilla, Camaná , Caravelí , Caylloma , Condesuyos , Islay , La Unión
Junín	Tarma, Huancayo
Ancash	Huaraz
Piura	Piura

Fuente: *Ministerio de Agricultura (2009)*

2.2 DEFINICIONES OPERACIONALES

1. CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor. Pelton y col. (1999).

2. MERCADO

Área delimitada por común interés de compradores y vendedores quienes negocian el intercambio de un bien por otro.

3. COMERCIO

Negociación que se hace comprando, vendiendo o permutando.

4. RENTABILIDAD

Donde el proyecto de inversión de una empresa pueda generar suficientes beneficios para recuperar lo invertido y la tasa deseada por el inversionista.

5. EXPORTACIÓN

Cualquier bien o servicio enviado a otra parte del mundo, con propósitos comerciales

6. MERCADO ATRACTIVO

Aquel que posee una demanda potencial de un producto o servicio.

7. PRODUCCIÓN

Creación y el procesamiento de bienes y mercancías.

8. PRECIO FOB

Significa que el vendedor asume los gastos hasta la puesta de la mercancía en el barco o medio de transporte

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación es del tipo básico o fundamental, por cuanto la investigación intenta demostrar los aspectos relacionados con el problema de rentabilidad y canales de distribución.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación es no experimental; porque no se intenta modificar la realidad, ni el objeto de estudio; es decir no se aplicarán reactivos para lograr la modificación o comportamiento del objeto estudiado.

3.3 POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población del trabajo de investigación fue de 284 agricultores,

todos ellos dedicados al cultivo de la cebolla blanca dulce, pertenecientes a la Región Tacna. Los datos tomados sirvieron para el análisis de precios de mercado y la producción por hectárea. Datos otorgados por el INEI, 2008.

3.4 VARIABLES DE ESTUDIO Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE (V.I.)

Canales de distribución

Indicadores	
➤	Cobertura
➤	Costos
➤	Control
➤	Relación entre ventas y costos

3.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE (V.D.)

Rentabilidad

Indicadores	
➤	Margen bruto
➤	Margen operativo
➤	Ingreso neto
➤	Beneficio neto

3.5 TÉCNICAS Y MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnicas

- Documental, para evaluar la rentabilidad.
- Bibliográfica, estadística.

Instrumentos

- La ficha de registro de datos

Metodología

Se realizó mediante un procedimiento personal, acudiendo a fuentes de primera mano. Se siguió el siguiente procedimiento:

- Construcción del instrumento
- Seguidamente, se procedió a la aplicación del instrumento para evaluar cada una de las variables.

3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para el procesamiento de la información se recurrió a los cuadros de frecuencias y los gráficos estadísticos; y para analizar los datos, las frecuencias absolutas, con las frecuencias relativas, la media.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de investigación se realizó durante el año 2009, el mismo, que se caracterizó por la recopilación de la información de fuentes diversas dado que el análisis de los canales de comercialización nace de la misma experiencia de los actores productivos. En este sentido, cada una de las experiencias fueron registradas para luego concebir las cadenas correspondientes.

En relación al análisis de la rentabilidad se recogió información previa del mercado y se recurrió a fuentes históricas, con lo cual se procedió al procesamiento de la información en gabinete. Los resultados se presentan a continuación.

4.2 RESULTADOS

4.2.1 Análisis del entorno

4.2.1.1 Situación Económica del Perú

En el año 2009, la economía peruana en términos de producción nacional creció en 4,0% respecto al año anterior. Este indicador refleja la consolidación de una tendencia positiva iniciada el año pasado (4,9%), luego del pobre desempeño que se tuvo en los últimos cuatro años desde la crisis de 1998. Ministerio de Economía y Finanzas (2009).

Como hecho interesante hay que señalar, que a diciembre de 2009 se tuvieron registrados 30 meses de índices positivos. Los sectores que más crecieron respecto al año anterior y que consecuentemente han contribuido al incremento del PBI global, fueron: la minería e hidrocarburos 6,7%, electricidad y agua 4,2%, comercio 3,6%, construcción 4,0%, agropecuario 2,3%, y manufactura 2,1%.

En contraste, el único sector que mostró un descenso en la producción fue la pesca con 13,4%, debido a las condiciones oceanográficas adversas para esta actividad que se tradujo en el mantenimiento de la veda de anchoveta en los primeros meses del 2009, así como la pesca restrictiva para esa especie en los meses subsiguientes. Pesquera (2000).

Cuadro 03: Estructura del PBI Nacional (2009)

SECTORES	Ponderación 1/	2009
PBI TOTAL	100,0	3,97
Agropecuario	7,6	2,31
Pesca	0,7	-13,36
Minería e Hidrocarburos	4,7	6,70
Manufactura	16,0	2,10
Electricidad y Agua	1,9	4,17
Construcción	5,6	4,04
Comercio	14,6	3,56
Otros Servicios	39,2	4,41
DI-Otros Imp. a los Prod.	9,7	6,34

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas. Elaboración Propia

El comportamiento del sector fiscal ha sido expansivo. Los gastos de consumo del gobierno central se incrementaron en 4,7%, mientras que el gasto de inversión del gobierno central sufrió una caída del 1,6%. Este mayor gasto fiscal ha sido posible gracias a una mayor recaudación. Así, la recaudación del impuesto general a las ventas creció en 12,7%, mientras que la del impuesto selectivo al consumo creció en 10%.

Finalmente, en lo que respecta a los tributos aduaneros, en el año 2009 se advirtió un crecimiento significativo pues aumentó en 10,9% respecto al año anterior, en virtud, principalmente, de la recaudación de diciembre, mes en el que se recaudó 33% más que el mismo mes del año 2008. Cabe señalar que los tributos aduaneros incluyen los aranceles,

IGV e ISC a la importación. En cuanto al sector monetario, la emisión primaria creció durante el año 2009 en 10,3%, mientras que la liquidez del Sistema Financiero en soles lo hizo en 24,7% y en dólares en 1,9%. En términos globales, la liquidez total del Sistema Financiero aumentó en 12,0%.

La tasa de interés promedio interbancaria cerró el 2009 en 2,51%, nivel 0,09 puntos porcentuales por debajo de noviembre y 1,24 puntos porcentuales inferior a inicios del año. La variación acumulada en los últimos doce meses del índice de precios al por mayor, llegó a 2%, debido al incremento de los productos de origen importado (3,24%) y de origen nacional (1,65%).

La política monetaria ejercida por el BCR fue expansiva durante el 2009. Ante la tendencia apreciadora del tipo de cambio, el ente emisor intervino en el mercado cambiario, adquiriendo US\$ 1 050 millones aproximadamente. De esta forma, el tipo de cambio interbancario cerró el 2009 en S/. 3,471 por dólar, implicando una apreciación anual de 1,22%.

En lo concerniente al comercio exterior, continuando con la tendencia iniciada el año anterior, en el 2009 se alcanzó, por segundo año

consecutivo, un saldo positivo ascendente a 710 millones de dólares, resultante de un crecimiento de las exportaciones que de 7 647 millones en el 2008 pasó a los 8 954 millones en el 2009, mientras que las importaciones también crecieron pero en menor medida (de 7 440 millones de dólares a 8 244 millones).

4.2.1.2 Actualidad del Sector Agropecuario Peruano

La agricultura representa para el Perú un cúmulo permanente de ventajas y posibilidades de generación de empleo y divisas. Dentro de la actividad económica del país el sector agropecuario desempeña un rol importante después de la manufactura y el comercio contribuyendo con 13,7% al PBI global peruano.

Y es que nuestro país se encuentra favorecido por sus condiciones climáticas ya que cuenta con 24 climas y 84 zonas de vida de las 104 que existen en el planeta, lo que a su vez forma condiciones particulares de 85 micro climas de los 120 existentes. Estas características son importantes en la composición de la diversidad biológica donde se complementan los suelos, flora, fauna y recursos

hídricos, que interactúan en la producción y constituyen el potencial de las agro-exportaciones.

Vale citar que el Perú posee una superficie agrícola que asciende a 5 476 976,7 hectáreas, de las cuales 4 314 348,2 hectáreas son tierras de labranza; 892 312,3 hectáreas son tierras con cultivos permanentes y 270 310,1 hectáreas corresponde a cultivos asociados. La superficie no agrícola es de 29 904 832 hectáreas.

Es decir, sólo el 16% del total de la superficie corresponde al área agrícola que está en uso en las tres regiones naturales. Por lo tanto el fraccionamiento de las parcelas agrícolas y su dispersión en el territorio nacional limita la eficiencia en la producción y eleva los costos de transporte.

El territorio peruano está dividido por una cadena de montañas en tres regiones naturales que son costa, sierra y selva.

La costa reúne las mejores condiciones y características para el desarrollo de cultivos para la exportación. Así, la costa tiene 53 valles que en conjunto constituyen aproximadamente 260 mil hectáreas, posee

una mínima fluctuación de temperatura entre la noche y el día; en promedio alcanza una temperatura primaveral de 19,2° C. El recurso hídrico es abundante entre los meses de diciembre y abril, el resto del año en algunos valles se utiliza el agua del subsuelo y la almacenada en los reservorios. Por otro lado, se tiene facilidades para el transporte como puertos y aeropuertos y una amplia red vial.

En la costa norte los cultivos de mayor potencial son: algodón, caña de azúcar, mangos, limón, espárragos y frutos. En la costa central además de los productos antes mencionados se puede producir uvas, fresas, paltas, mandarinas, naranjas, aceitunas, fréjoles y otras hortalizas, legumbres y frutas.

La sierra, representa el 30,5% de la superficie del país y su altura varía desde los 800 hasta los 4 800 m.s.n.m. En la sierra aproximadamente el 70% de la superficie cultivada es bajo el régimen de secano y el resto bajo riego. Son diversos los ecosistemas que presentan los andes peruanos con una variedad de climas y temperaturas, con valles interandinos, bajos e intermedios. Presenta climas templados con temperaturas promedio superiores a 20° C, clima frío o boreal con una media anual de 12° C; clima frígido o de tundra cuya temperatura media

es de 6° C, comprende las colinas y mesetas entre 4 000 y 5 000 metros; clima de nieve o gélido con temperaturas medias de 0° C.

Los productos abarcan una gran variedad de cereales, menestras, legumbres, hortalizas, colorantes naturales, café y tara.

La selva cubre el 59% del territorio, está cubierto por bosques tropicales, el clima tropical y temperaturas de 25° C. Las alturas fluctúan entre 100 y 500 m.s.n.m. La jungla peruana tiene una superficie de 76 millones de hectáreas. En esta región existe una gran variedad de productos como el café, cacao, frutas y especies maderables como el cedro, caoba, nogal, cumala, ishpingo, capirona, congona y otras especies de flora y fauna.

En el año 2009, el sector agropecuario mostró un crecimiento del 2,3%, indicador que es menor al registrado en el 2008 (5,8%). El subsector agrícola creció en 1,8% mientras que el pecuario lo hizo en 3,0%. Sin embargo, es importante resaltar que el subsector agrícola representó el 58% del valor de la producción agropecuaria, mientras que el sector pecuario contribuyó con el 42% restante. Como se aprecia en el cuadro siguiente, los productos que impulsaron al subsector agrícola fueron los productos de consumo industrial que crecieron en 2,9%,

mientras que los de consumo humano prácticamente se estancaron en 0,2%. Ministerio de Agricultura (2009). Ver cuadro 04.

Cuadro 04: Valor de Producción Agropecuaria por sub-sectores

PRINCIPALES PRODUCTOS	2008	2009	Variación (%)
SECTOR AGROPECUARIO	15 516 479	15 873 049	2,3%
Sub sector agrícola	9 072 445	9 232 808	1,8%
Consumo humano	5 089 838	5 101 774	0,2%
Consumo industrial	2 185 630	2 249 418	2,9%
Pastos cultivados	931 316	937 482	0,7%
Otros	865 461	944 135	9,1 %
Sub sector pecuario	6 444 034	6 640 241	3,0%
Carne	5 184 477	5 358 782	3,4%
Huevo	381 358	381 740	0,1%
Leche	605 535	621 655	2,7%
Fibra	36 501	35 923	-1,6%
Lana	45 696	45 875	0,4%
Otros	190 467	196 266	3,0%

Expresado en millones de nuevos soles a precios de 1984

Fuente: Ministerio de Agricultura (2009). Elaboración Propia

Entre los productos de consumo industrial, destaca por su performance positiva la caña de azúcar en 5,0% y el maíz amarillo duro en 5,7%; mientras que el café y el algodón rama descendieron en 4,9% y 0,4%, respectivamente. A su vez, el indicador negativo del rubro consumo humano fue generado principalmente por la caída de la papa en 4,7%.

Cuadro 05: Valor de Producción Agrícola por principales productos (2008-2009)

PRINCIPALES PRODUCTOS	2008	2009	Variación (%)
Sub sector agrícola	9 072 445	9 232 808	1,8%
Papa	1 330 478	1,267 302	-4,7%
Alfalfa	931 316	937 482	0,7%
Arroz cáscara	762 398	769 752	1,0%
Caña de Azúcar	571 945	600 384	5,0%
Café	571 215	543 397	-4,9%
Plátano	468 628	476 940	3,1%
Maíz amarillo duro	422 335	446 538	5,7%
Yuca	304 810	312 699	2,6%
Espárrago	214 688	221 987	3,4%
Algodón rama	202 733	201 975	-0,4%
Maíz amiláceo	1 82 356	186 219	2,1%
Maíz choclo	164 391	167 622	2,0%
Uva	132 655	142 250	7,2%
Cebolla	114 078	117 695	3,2%
Ajo	125 819	115 582	-8,1%
Naranja	98 991	103 350	4,4%
Trigo	92 552	93 424	0,9%
Otros	2 387 057	2 528 210	5,9%

Expresado en millones de nuevos soles a precios de 1984

Fuente: Ministerio de Agricultura (2009). Elaboración Propia

4.2.1.3 Agro-exportación en el Perú

En relación al comercio internacional, nuestro país, a pesar de las ventajas comparativas que le proporcionan sus variados ecosistemas, no tiene una participación significativa en el mercado mundial, pues el valor de sus exportaciones representa menos del 0,2% del comercio agrícola mundial.

Sin embargo, cuando se analiza la composición de las exportaciones agrarias se encuentran tendencias interesantes. En efecto, históricamente se ha considerado como exportaciones tradicionales, el grupo compuesto por: café, algodón y azúcar.

En la década de los setenta las exportaciones no tradicionales representaban menos del 5% del total. Sin embargo, en la década de los ochenta este tipo de exportaciones inició un despegue moderado, el cual se aceleró durante la década de los noventa, permitiendo aumentar su participación sobre el valor exportado hasta alcanzar en el 2009 el 73,6% del total. Ver cuadro 06.

Cuadro 06: Exportación de Productos Agropecuarios (1970-2009)

AÑOS	EXPORTACIÓN		TOTAL	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL		TOTAL
	Tradicional	No Tradicional		Export. Tradicional	Export. No Tradicional	
1970	157	8	165	95,2	4,8	100,0
1975	371	12	383	96,9	3,1	100,0
1980	225	72	297	75,8	24,2	100,0
1985	225	93	318	70,8	29,2	100,0
1990	174	119	294	59,4	40,6	100,0
1995	346	275	621	55,7	44,3	100,0
2000	245	435	680	36,0	64,0	100,0
2007	201	374	575	34,9	65,1	100,0
2008	216	554	770	28,1	71,9	100,0
2009	222	619	841	26,4	73,6	100,0

Expresado en millones de US \$ y %

Fuente: Banco Central de Reserva y Ministerio de Agricultura

Elaboración Propia

El desempeño de las exportaciones agropecuarias no tradicionales ha sido de primer orden, pues en los últimos diecinueve años ha multiplicado 4,2 veces el valor que tenía en 1990. De acuerdo al Ministerio de Agricultura, los principales aspectos a resaltar de esta expansión, serían los siguientes:

- Consolidación del espárrago como el producto líder del sector agro-exportador no tradicional. Expansión que fue posible aún cuando en el Perú no había tradición productiva, ni hábito alimenticio en la

población. La expansión de esta línea ha permitido desarrollar una infraestructura física que ha permitido la introducción de otras legumbres y hortalizas.

- Expansión de la línea de cacao y derivados, en especial la manteca de cacao.
- La evolución positiva de nuevos productos como las menestras y las aceitunas.
- El tratamiento sanitario de determinados productos, lo cual ha permitido levantar restricciones sanitarias en el mercado de Estados Unidos, como son los casos del mango y la uva.
- Surgimiento de nuevos productos en la oferta exportable, como son los casos de la uña de gato, la cebolla amarilla dulce, la maca, entre otros.

En cuanto al destino de nuestras exportaciones, los principales mercados a los cuales se dirigen, son Estados Unidos, España y Alemania.

Resulta evidente que son muchas las áreas en las que hay que trabajar para incrementar la competitividad de la agroexportación peruana, pero dentro de éstas, destacan las siguientes:

4.2.1.4 En Sanidad Agropecuaria

Al disminuir o desaparecer las barreras arancelarias, muchos países están adoptando medidas sanitarias para impedir o limitar el ingreso de productos agrícolas. Otros países, principalmente los más desarrollados económicamente, utilizan mecanismos dilatantes con el fin de impedir el inicio de las importaciones de un producto insistiendo en que el país exportador demuestre con largos y costosos estudios, que no tiene plagas o enfermedades que ya se saben que no se tienen. El Perú tiene excelentes condiciones para producir una gran diversidad de frutas cuya exportación está limitada o es menos competitiva por la presencia de la mosca de la fruta. Si el Perú quiere incrementar el volumen y la rentabilidad en las exportaciones de productos agrícolas, tanto el gobierno como los empresarios y la población en general deberán tomar conciencia de la importancia de colaborar con la sanidad de nuestros productos agrícolas.

4.2.1.5 En la inocuidad de los productos

Tanto la Unión Europea como Estados Unidos ya están exigiendo la aplicación de medidas de aseguramiento de la inocuidad de los productos alimenticios y en algunos países se ha engañado a los exportadores pretendiendo haber identificado productos importados que han originado enfermedades estomacales o botulismo. Los peruanos debemos adoptar las medidas requeridas para garantizar que tanto los productos de consumo interno como de exportación no representan un riesgo sanitario para la población. Además de la necesidad de realizar inversiones que aseguren la higiene y correcto tratamiento de los productos alimenticios, debemos desarrollar una intensa campaña de educación sobre higiene, sanidad del agua y los alimentos. Esta campaña debe estar orientada desde los colegios, a través de la televisión, los centros de trabajo, mercados, restaurantes y lugares de venta de comidas.

4.2.1.5 En la saturación del mercado

Los peruanos hemos exagerado las ventajas de la producción agrícola por nuestro clima, o por poder producir en contra estación con

relación al hemisferio norte, sin darle importancia a los riesgos de la oferta excesiva y de la inconveniente relación entre costo de producción agrícola y costos de comercialización. Basta con citar el caso de las exportaciones de cebolla amarilla dulce en los últimos años con relación a estas dos variables, que se pueden aplicar a la mayoría de los productos frescos. La siembra de 1 000 hectáreas es más que suficiente para que el número de contenedores exportados precisamente en el período de contraestación, sean suficientes para saturar el mercado y ocasionar pérdidas a los agricultores.

Esta caída de precios es más grave debido a la elevada proporción que representan los costos desde las postcosecha hasta la entrega en el puerto de ingreso del producto, comparado con los costos de producción agrícola. En el caso de la cebolla esta relación es de 2 a 12, es decir que su costo de producción es de 2 dólares y los costos de colocarla en el mercado americano es de 10 dólares. Poco se incrementa la competitividad peruana si se reduce los costos de producción agrícola, porque proporcionalmente son de escasa significación en el costo total; y, poco puede influir el empresariado peruano o el gobierno, en reducir los costos exógenos para incrementar la competitividad de la cebolla peruana.

La principal decisión estratégica del agroexportador consiste en seleccionar apropiadamente el producto al que se va a dedicar, el mercado en que lo va a colocar, las exigencias específicas del mismo para el producto seleccionado (tamaño, color, tipo de empaque o grado de procesamiento, etc.) y el análisis permanente de lo que está sucediendo en la producción y comercialización del mismo producto en los países competidores. Un análisis comparativo de los factores de costos con los países competidores debe ser un elemento valioso para adoptar la decisión de entrar en un determinado mercado con cada producto específico.

La aceituna peruana es otro ejemplo de la reorientación que requiere su comercialización, tal como ya lo ha analizado la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Aceituna Peruana. Un kilo de aceituna para aceite se vende a 0,35 centavos de dólar, si se vende como aceituna verde el precio es de 1,10 dólares y si se vende como aceituna negra el precio puede fluctuar entre 1,80 y 2,80 dólares. Los valores aumentan si la aceituna es rellena y envasada.

Es pues importante no sólo seleccionar estratégicamente el producto que vamos a cultivar, sino hacerlo con el conocimiento y arreglo comercial con el posible comprador de acuerdo al nicho de mercado al

que orientará sus ventas. Esta es la razón principal por la que el agricultor que quiere exportar no debe adoptar decisiones sin previo arreglo con su posible comprador. Esta es también la razón porque las llamadas siembras por contrata en algodón, menestras y marigold han tenido relativo éxito.

Tanto el gobierno como los Institutos o Asociaciones por producto, conjuntamente deben analizar la competitividad relativa en comparación con otros abastecedores de un mismo mercado. Qué cantidades exportan, en qué fechas, que ventajas o desventajas tiene la producción o comercialización de sus productos, entre otros. Es esta información la que permitirá eliminar el recelo con que se reúnen los empresarios con los Ministros y funcionarios públicos para tratar sobre las medidas que se deben adoptar para incrementar la competitividad de los productos peruanos. Así, por ejemplo, el gobierno, conjuntamente con el Instituto Peruano del Espárrago, debe analizar la competitividad relativa de China en el mercado. Hay que tratar de conocer con mayor detalle y comparar las fortalezas y debilidades de la exportación de espárragos de China comparada con la de Perú. Si la competitividad de China se debe sólo a que su mano de obra es 4 veces más barata es menos peligrosa que si su competitividad se debe a las mejoras en la calidad. Si su competitividad

se debe a que están entrando tecnologías y capitales extranjeros como consecuencia de la globalización de la economía, en el mediano plazo el Perú podría ser relativamente menos competitivo en los mercados que domina China y sería poco recomendable incrementar las áreas de espárrago en el Perú. Pero, para adoptar una orientación definida se requiere estar mejor y constantemente informados.

Para estar mejor informados, también será necesario revisar y adecuar la información macroeconómica con la microeconómica. Resulta irónico y mortifica a un agricultor la información sobre el éxito agrícola de un producto en términos de PBI cuando todos los agricultores de su región están siendo embargados por los Bancos por no poder pagar las deudas del cultivo. Precisamente este año, tanto en productos del mercado interno como en productos de exportación se ha dado el caso de la contradicción del éxito en lo macro y fracaso en lo micro.

4.2.1.6 Actividad Agrícola Regional

La actividad agraria es una de las actividades que mayor proporción de empleo genera a la Región; en contraparte, su impacto productivo es bastante reducido, aspecto ratificado por la contracción en

la participación del sector en la formación del Producto Bruto Interno Departamental (del 11,0% en 1990 a 8,9% en 1996).

La actividad agrícola se desarrolla aproximadamente en 30 383 hectáreas cultivadas (2007) con diversos cultivos dentro de los que destacan: el maíz amiláceo, el maíz amarillo duro, papa, olivo, vid, peral, orégano, ají, manzano, zapallo, tomate, y dentro de los forrajes cultivados se cuenta con la alfalfa y el maíz chalero. Dirección Regional Agraria Tacna (2009).

Cuadro N° 07: Tacna: Superficie Cultivada de Principales Productos (ha)

CULTIVOS	TACNA	TARATA	J. BASADRE	CANDARAVE
PERMANENTES				
<i>Olivo</i>	4 809	-	-	-
<i>Vid</i>	360	-	-	-
SEMI-PERMANENTE				
<i>Alfalfa</i>	2 092	1 594	1 479	5 980
<i>Orégano</i>		165	274	488
TRANSITORIOS				
<i>Maíz amiláceo</i>	-	667	-	693
<i>Maíz amarillo duro</i>	708	-	-	-
<i>Maíz chala</i>	3 456	-	1 164	-
<i>Ajo</i>	-	74	-	167
<i>Ají</i>	206	-	541	-
<i>Cebolla</i>	184	-	102	-
<i>Melón</i>	127	-	-	-
<i>Sandía</i>	140	-	-	-
<i>Zapallo</i>	123	-	-	-
<i>Papa</i>	-	185	-	544
TOTAL	12 205	2 685	3 560	7 872

Fuente: Dirección Regional Agraria de Tacna (2008). Elaboración Propia

4.2.2 Análisis de rentabilidad de la cebolla

4.2.2.1 Análisis de la oferta

Producción Mundial

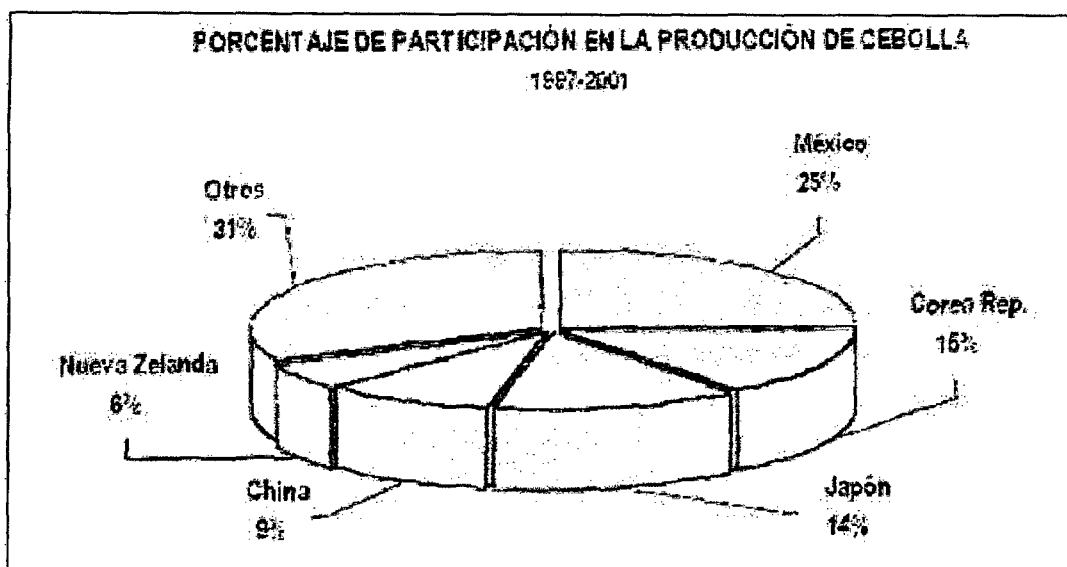
La cebolla es un cultivo muy extendido por todo el mundo, con una superficie total plantada de cebolla en el mundo que asciende a más de 2 millones de hectáreas (FAO, 2008).

En el período de 1997 al 2008, la producción anual promedio fue de 3 863,7 millones de toneladas métricas, siendo México el principal productor de esta hortaliza (representando casi una cuarta parte de la producción mundial), seguido de la República de Corea, Japón y China. Esto se puede apreciar en el cuadro siguiente:

Cuadro 08: Producción mundial de cebollas

Países	Producción cebollas año 2008 (TM)
México	1 130 664
República de Corea	636 000
Japón	530 000
China	479 674
Nueva Zelanda	242 000
Turquía	235 000
Nigeria	200 000
Túnez	140 000
Ecuador	105 000
Rep. Pop. Dem. Corea	95 000
Emiratos Árabes Unidos	84 000
Libia, Jamahiriya Árabe	53 000
Siria, República Árabe	50.000
Francia	46 883
Iraq	40 000
España	35 000
Suiza	35 000
Grecia	29 000
Reino Unido	27 000
Etiopía	19 000
Jordania	18 000
Jamaica	17 507
Noruega	16 500
Marruecos	16 000
Paraguay	12 000

Fuente: FAO, 2009



**Figura 1: Porcentaje de participación en la producción de cebolla
1987 - 2007**

Fuente: FAO (2009)

Cabe citar que; países como China, están incrementando su producción así también en los últimos cinco años, de igual modo Nueva Zelanda ha triplicado su producción. En nuestro continente, otros países productores importantes son: Ecuador, Jamaica y Paraguay.

En el caso específico de México, el máximo productor mundial puede observarse que el mayor pico de producción se ubica entre el período de marzo-junio; variable que inicia su recuperación en julio y agosto.

En cuanto a estadísticas específicas referidas a cebolla amarilla dulce, se conoce que la producción mundial (al 2007) asciende a 51,89 millones de TM

Haciendo un análisis de rendimiento en varios países del mundo que producen cebolla amarilla, tenemos que los 04 principales países con mayor rendimiento en el mundo son: EEUU con un rendimiento de 47 552 Kg/ha; Japón con 46 346 Kg/ha; Irán con 27 692 Kg/ha y Perú con 23 714 kg/ha. Ver cuadro siguiente:

Cuadro 09: Producción mundial y rendimiento de cebolla amarilla dulce

País	Producción(TM)	Rendimiento (kg/ha)
MUNDO	51 890 245	17 663
China	12 538 696	21 164
India	5 466 700	11 374
USA	3 336 700	47 552
Turquía	2 530 000	21 905
Irán	1 800 000	27 692
Japón	1 737 300	46 346
Pakistán	1 647 991	15 015
Fed. Rusa	1 320 000	11 478
México	1 200 000	22 642
Perú	379 752	23 714

Fuente: FAO (2001)
Elaboración Propia

Sin embargo a pesar que el Perú se encuentra entre los 04 países de mayor rendimiento de cebolla, esta no resulta aún siendo óptima, ya que en los EEUU y Japón el rendimiento se duplica, lo que implica que se debe de mejorar. Más aún si conocemos que la mayor parte de países productores se ubican en el hemisferio norte de nuestro planeta estando su proceso productivo referido a los meses de abril a octubre; lo que crea condiciones inmejorables para países como el nuestro.

Producción Nacional

El Perú está incorporando más de 100 000 hectáreas de tierra de la costa para el cultivo intensivo, principalmente de cultivos de exportación. Ministerio de Economía y Finanzas (2009).

Sin embargo, se debe reflexionar sobre el tipo de cultivo más conveniente para el desarrollo de esas tierras. El incremento del área de cultivos aparentemente más rentables, como el espárrago, la cebolla amarilla dulce o los mangos o mandarinas, puede ocasionar una caída de precios en perjuicio tanto de los actuales productores como de los nuevos inversionistas.

El caso de la cebolla amarilla dulce es un buen ejemplo de saturación del nicho de octubre - noviembre del mercado de los Estados Unidos, con sólo 1 000 hectáreas de producción de la costa peruana. Debido al exceso de oferta y a la deficiente organización de la producción y las ventas, muchos productores peruanos han perdido fuertes sumas de dinero. Producir con elevado nivel de tecnología y alta productividad para perder dinero por saturación del mercado obviamente no es lo que queremos de la agricultura peruana.

A propósito de ello conviene citar que la cebolla amarilla dulce fue introducida y promovida indiamente en nuestro país por el Convenio ADEX-USAID, al ejecutar sus Proyectos ETD y MSP, en la década de los noventas. Más precisamente, en enero de 1994 el convenio identificó a la cebolla amarilla dulce (mild en inglés), como un producto factible de producirlo en Perú y exportarlo a EE.UU en estaciones cuando allá no se coseche.

Poco antes en 1993, el Convenio ADEX-USAID solicitó consejo de Robert De Bruyn, propietario de De Bruyn Produce Co., una de las mayores empresas que comercializa cebollas en EE.UU. y que opera desde 1929, quien sin costo para el proyecto envió al Perú a dos de sus

expertos, Chuck y Don Holmes. Ellos concluyeron que es posible cultivar este tipo de cebollas aquí.

En abril de 1994 ADEX organizó una Misión Comercial a Texas para conocer *in situ* sobre la producción y comercialización de la cebolla amarilla dulce. La Misión, de 16 personas, fue conformada por agricultores de Arequipa, Supe, Nepeña y Cañete, y fue recibida y atendida en Weslaco, Texas por personal de De Bruyn Produce Co. y, por el propio Bob De Bruyn. Allí concluyó que la costa peruana contiene regiones apropiadas para este cultivo. Hoy día se cultiva desde Sullana hasta La Yarada, en Tacna.

El Convenio ADEX-USAID realiza en EE.UU. una pesquisa sobre las capacidades y cualidades de diversas empresas comercializadoras de la cebolla amarilla dulce y/o productos afines, y selecciona a las tres: De Bruyn Produce Co., Keystone Fruit Marketing Inc. y Del Monte Fresh Produce Inc. A fines del año 1995 estas empresas son convidadas por el Convenio ADEX-USAID para participar de la venta de este nuevo producto peruano de exportación.

A partir de la campaña del año 1997 el Convenio ADEX-USAID libera el Proyecto Cebolla Amarilla Dulce, el mismo que queda en manos de los agricultores organizados en parte sustentados por las empresas comercializadoras de EE.UU. mediante alianzas estratégicas con los productores peruanos.

Cabe añadir que este Convenio estableció y consolidó una metodología de trabajo "en función al mercado" que lamentablemente no está siendo replicada para identificar otras oportunidades agrícolas de exportación peruana. Antes de finalizar el Convenio ADEX-USAID se dieron los primeros pasos en este sentido con respecto a la alcachofa para exportación, por lo que el desarrollo de este nuevo cultivo se está dando positivamente, aunque con lentitud a través de la empresa privada. Desde esa fecha hasta hoy los mayores volúmenes han estado orientados principalmente al mercado de Estados Unidos donde la cebolla peruana ha ganado buena imagen por su calidad. Nuestras principales zonas de producción son: Casma, Nepeña, Supe, Barranca, Arequipa, Cañete y Tacna

La tendencia muestra que el mayor valor de las exportaciones fue de cebolla fresca o refrigerada que creció 162,6%, alcanzando US\$ 11,1

millones en 1999 y al contrario las ventas de la cebolla seca disminuyeron hasta en un 40%. Con relación a los precios de la cebolla éstos fluctúan entre US\$ 8 y US\$ 25 la caja de 40 lb.

Es conveniente reseñar algunos de los principales logros obtenidos a la fecha en el proceso productivo, entre ellos: la identificación de las variedades de alto rendimiento comercial; control de plagas adecuado a las especificaciones y normatividad establecida por la rigurosa autoridad de Estados Unidos; elevada productividad que alcanza hasta 50 TM por hectárea y posicionamiento del Perú como líder en la ventana de oportunidad octubre - febrero.

Producción Regional

La producción de cebolla amarilla dulce se registra, en nuestra región desde el año 2008, no se tiene información específica en otras regiones, debido a que los registros de cebolla amarilla se tiene junto a las de otras variedades como la roja, pero se sabe que las regiones de Arequipa, Ica, y La Libertad producen cantidades similares a nuestra región. INEI (2008).

**Cuadro 10: Tacna: Producción, superficie, rendimiento y precio
de cebolla amarilla dulce**

Indicador	2007	2008	2009
Producción (TM)	3 188	7 687	7 776
Superficie (ha)	85	216	215
Rendimiento (TM/ha)	37 506	35 588	36 167
Precio (S/. por Kg)	0,79	0,53	0,48

Fuente: Dirección Regional Agraria de Tacna OÍA
Elaboración Propia

**Cuadro 11: Tacna: Producción cebolla amarilla dulce por distrito
(TM)**

Provincia/Distrito	2007	2008	2009
REGIÓN TACNA	3 188	7 687	7 776
TACNA	3 188	5 687	6 836
Tacna	3 188	5 687	6 436
Inclán	-	-	400
J. BASADRE	-	2 000	940
Locumba	-	1 220	540

Provincia/Distrito	2007	2008	2009
Ilabaya	-	400	-
Ite	-	380	400

Fuente: Dirección Regional Agraria de Tacna OÍA
Elaboración Propia

Como se aprecia debido a la demanda en mercados del exterior, este cultivo tiene tendencia creciente. En nuestra región la producción se ubica exclusivamente en las provincias de Tacna y Jorge Basadre, distribuyéndose en una proporción aproximada de 7 a 1 respectivamente; siendo el distrito de Tacna y particularmente la irrigación La Yarada, el mayor centro de producción de cebolla amarilla dulce a nivel departamental.

En cuanto a la superficie de este cultivo tiene también una tendencia creciente significativa, como se puede apreciar en el cuadro siguiente; las provincias que muestran condiciones óptimas para este cultivo son Tacna 90% y Jorge Basadre 10% de la superficie total de cebolla amarilla dulce instalada en la Región Tacna. Tomando en cuenta el párrafo pasado, se debe tomar en consideración que sólo la Yarada tiene 166 ha de cebolla amarilla dulce (77% de la superficie total destinada al cultivo).

Cuadro 12: Tacna: Superficie cebolla amarilla dulce por distrito (ha)

Prov. /Dist.	2007	2008	2009
REGIÓN TACNA	85	216	215
TACNA	85	170	193
Tacna	85	170	180
Inclán	-	-	13
J. BASADRE	-	46	22
Locumba	-	28	12
Ilabaya	-	10	-
Ite	-	8	10

Fuente: Dirección Regional Agraria de Tacna OÍA
Elaboración Propia

Cuando las condiciones agroecológicas son favorables para el cultivo, los rendimientos se incrementan, hecho que además se vincula con la implementación de innovaciones y mejoras en el manejo tecnológico así como el desarrollo de acciones de promoción y asistencia técnica privada y estatal.

Curiosamente en nuestra región al revisar los mayores niveles productivos encontramos que estos se ubican en zonas de producción, en los que la superficie cultivada resulta siendo aún incipiente; tal es el caso de la provincia Jorge Basadre (42 727 kg/ha) la que a tenor de estas cifras cuenta con mayores ventajas para este cultivo, superando significativamente a la provincia de Tacna (36 167 kg/ha); al hacer la

precisión estadística a nivel distrital encontraremos a Locumba con 45,0 mil Kg/ha como el espacio jurisdiccional con mayores niveles de rendimiento productivo en Tacna.

**Cuadro 13: Tacna: Rendimiento cebolla amarilla, dulce por distrito
(Kg/ha)**

Prov./Dist	2007	2008	2009
REGIÓN TACNA	37 506	35 588	36 167
TACNA	37 506	33 453	35 420
Tacna	37 506	33 453	35 758
Inclán	-	-	30 769
J. BASADRE	-	43 478	42 727
Locumba	-	43 571	45 000
Ilabaya	-	40 000	-
Ite	-	47 500	40 000

Fuente: Dirección Regional Agraria de Tacna OIA
Elaboración Propia

Los precios en chacra se determinan de acuerdo a la oferta y demanda del producto en los mercados externos, y de acuerdo a las ventanas comerciales que definen el ingreso a los países compradores.

El crecimiento productivo de Tacna, escasamente planificado ha determinado como ya citáramos previamente la contracción en los precios en chacra de este producto. Así, a nivel regional los precios en chacra en

la provincia de Jorge Basadre (0,62 S/. x Kg) fueron mejores que en la provincia Tacna (0,53 S/. x Kg)

**Cuadro 14: Área sembrada con cebolla amarilla dulce en el Perú
1996-1999**

	Tacna	Arequipa	Ica	Cañete	Supe y Barranca	Casma y Nepeña	Total Nacional
1996	8	57	6	20	180	65	336
1997	10	7	8	20	152	31	296
1998	21	139	25	45	235	95	560
1999	100	242	180	65	215	323	1 125

Fuente: Dirección Regional Agraria de Tacna OIA
Elaboración Propia

4.2.2.2 Análisis de la demanda

A. Características del Mercado Mundial

A la fecha se conoce que, Europa es el único continente productor que importa (1 600 000 TM) bastante más de lo que exporta (1 100 000). Los grandes importadores de cebolla europeos (Francia y Alemania) están incrementando rápidamente su producción. En Alemania la producción de cebolla aumenta a un ritmo del 5%.

En los EE. UU., la popularidad de la cebolla fresca ha aumentado mucho en los últimos años, gracias al incremento de su disponibilidad durante todo el año por la importación desde Latinoamérica durante el invierno. Precisamente, el Perú se ha constituido desde 1996 en el principal abastecedor de cebolla amarilla dulce de los Estados Unidos por su calidad y menores costos

Canadá tiene un mercado más reducido y en Europa no se ha desarrollado la demanda.

Sin embargo en los últimos años, Colombia ha demostrado un gran interés por este producto que posiblemente adquieren para re-exportar, pues sus compras han pasado de 30,0 TM en 1994 a 31,5 TM en 1995 y 5 022 TM en 1996, y se realizan desde mayo hasta noviembre.

Existen dos métodos básicos para conocer cercanamente, las condiciones del mercado, primero: la información de la revista "The Packer", que enfoca la producción en USA; y segundo: informarse con el comprador-exportador, acerca de la variedad, cantidad, calidad, precios, pues siempre estará enterado de las áreas competitivas.

También es necesario indagar acerca de los mercados regionales y locales, para la cebolla pequeña o con defectos que no puede exportarse a USA, que puede estar en países como El Salvador, Honduras o en algunas islas del Caribe.

B. Precios

Los precios promedios de la cebolla dulce en cajas de 23,0 kilogramos (50 libras), es de 1 435 US \$/TM en el mercado terminal; mientras que el precio CIF varía entre US \$ 20,00 (870 US \$/TM) a US \$ 25,00 la caja (1 085 US \$/TM).

C. Temporalidad de la demanda

Uno de los elementos básicos en la evaluación de la demanda es la revisión del comportamiento del mercado demandante en tomo a las temporalidades y las ventanas que esta definen. El siguiente cuadro expresa las fechas en que la cebolla clasificada y tipificada debe estar en el principal mercado de nuestra producción: Estados Unidos. Por lo tanto se debe planear la cosecha para tres semanas antes, y desde ahí programar el proceso de producción para cada tipo de cebolla.

Cuadro 15: Tipos de cebolla y ventanas de mercado americano

TIPO DE CEBOLLA	DESDE	HASTA
<i>Blanca</i>	<i>01/enero</i>	<i>15/febrero</i>
<i>Roja</i>	<i>01/febrero</i>	<i>15/marzo</i>
<i>Amarilla</i>	<i>15/febrero</i>	<i>10/abril</i>
<i>Dulces</i>	<i>01/diciembre</i>	<i>15/abril</i>
<i>TX1015Y</i>	<i>15/febrero</i>	<i>15/marzo</i>

Fuente: Ministerio de Agricultura (2009). Elaboración Propia.

La cebolla ingresa al mercado norteamericano aproximadamente la segunda quincena de Octubre y se vende hasta Febrero; sin embargo los mejores precios se obtienen entre Octubre y Noviembre, ya que los precios empiezan a bajar con el ingreso de la cebolla de México, Centroamérica, precios con los cuales la cebolla peruana no puede competir. Los otros países competidores que ingresan al mercado norteamericano en los mismos meses que las exportaciones peruanas son Brasil, Uruguay y Chile, pero dada la mejor calidad de la cebolla peruana debería imponerse.

En la campaña de 1999 no se planificó debidamente los volúmenes exportados y se produjo una sobreoferta por el exceso de producto en los mismos mercados, lo que trajo como consecuencia una drástica caída en los precios llegando hasta US\$ 6,0; aunque en muchos casos a nivel del consumidor se mantienen los precios y no se bajan. Por

lo tanto es necesario desarrollar una estrategia de mercadeo con el fin de posicionar a la cebolla amarilla en el mercado norteamericano.

D. *Requerimientos Sanitarios*

Los estándares de clasificación para el mercado norteamericano son determinados por el Servicio de Mercado Agrícola del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), bajo los reglamentos de South Texas Marketing Order para el período del 10 de marzo al 20 de mayo; y para el resto del año bajo los reglamentos del Idaho and Malheur County Oregon Marketing Order.

Para ambos reglamentos la cebolla debe cumplir los siguientes requisitos:

- Raspaduras, que penetran a través de una capa externa son defectos serios.
- Magulladuras por impacto: mayores del 5% de la superficie y hasta más de dos capas,
- Cuellos recortados, círculo de 2,0 cm. En cebolla de 7,6 cm.
- Daños causados por gusanos e insectos afecta la calificación.
- Escaldadura por sol, áreas hundidas y decoloradas casi blancas.
- Cáscaras flojas en exceso, como cebollas embolsadas.

- Nuevo crecimiento del cuello después de cosecha, de color verde o blanco.

Cuadro 16: Cualidades y defectos cebolla según USDA

Cualidades	
Concepto	Descripción
Tamaño:	Grande a moderadamente grande
Madurez:	Inmaduras carecen de firmeza son afectadas por presión.
Curación y sequedad:	Cáscaras exteriores secas y cuellos cerrados.
Firmeza:	No suaves ni esponjosas.
Forma:	Globo, achatada y trompo. De una sola forma, pueden aceptarse mezclas.
Peladuras:	Capas secas; no peladuras en más del 10%.
Apariencia general:	Libres de manchas y suciedades
	Tallos entro 5 y 3,8 cm.
	Raíces recortadas desde los
	Bulbos; sin humedad.
Defectos	
Concepto	Descripción
Tallos:	No gruesos y secos
Dobleces:	Sin capas quebradas.
Rajaduras:	Que se rompen fácilmente
Pudrición:	Máximo 2%
	Bacterias, por exceso de humedad
	Moho negro
	Del bulbo o Fusarium por altas temperaturas
	Cáscara ácida y ligosa.
	Alternaria seca hundida en el bulbo
	Moho gris; acuosa y traslúcida

Fuente: Ministerio de Agricultura (2009). Proyecto SICA Banco Mundial. Elaboración Propia

La clasificación es usualmente solicitada cuando el comprador sospecha que un embarque no tiene la clasificación adecuada. Diez sacos del embarque son seleccionados y calificado por los factores mencionados; se reporta por escrito; el comprador paga por el costo de la inspección.

4.2.2.3 Análisis económico del producto

Algo que ha quedado refrendado en los capítulos anteriores es que el cultivo de cebolla amarilla dulce, es de alto riesgo debido a las exigencias agroclimáticas y técnicas en el proceso productivo, que de acuerdo a la oportuna información de mercados, programación de siembra para el aprovechamiento de ventanas comerciales y la elección del canal de comercialización, creará condiciones favorables o no para alcanzar importantes niveles de rentabilidad.

Las exigencias del mercado internacional para la comercialización de la cebolla amarilla dulce tienen establecidos tipos de producto clasificados por diámetro, para alcanzar este estándar los productores deben hacer una selección de su producción y cumplir con las exigencias del protocolo. Al igual que las exigencias en el proceso productivo, el

traslado de este producto exige condiciones específicas de embalaje y almacenamiento que incluye temperaturas de refrigeración entre los 0°C y 6 °C y adecuada ventilación.

4.2.2.4 Costos de Producción

Contemplamos para ello revisar a priori los costos de producción de la cebolla amarilla dulce en nuestra región, tomando como referencia esencial el valor promedio estipulado en la mayor zona productora: La Yarada.

La información que mostramos a continuación ha sido elaborada a partir del desarrollo de una serie de entrevistas y observaciones en las zonas de campo, de las cuales se desprende lo siguiente:

Cuadro 17: Costos de producción de cebolla amarilla dulce, (ha)

CULTIVO : CEBOLLA AMARILLA DULCE. FECHA:

EXTENSIÓN : 1ha PROVINCIA: TACNA

NIVEL TECNOLÓGICO : MEDIO CPM La Yarada

PERIODO VEGETATIVO : 6 MESES

ACTIVIDADES	UNIDAD	CANTIDAD	P.UNITARIO	TOTAL
<u>I. GASTOS DE CULTIVO</u>				2
				147,50
1. ALMÁCIGO				
- Preparación del terreno	Jornal	1	15,00	15,0
- Aplicación de Pesticidas	Jornal	1	15,00	15,00
- Siembra	Jornal	1	15,00	15,00
- Riegos	Jornal	3	15,00	45,00
Fertilizantes				
- Urea	sacos	0,5	45,00	22,50
- Fosfato di amónico	sacos	1	55,00	55,00
- Humus	sacos	2	25,00	50,00
Control fitosanitario				
- Pesticidas	L	0,5	65,00	32,50
- Fungicidas	kg	1,5	60,00	90,00
- Abonos foliares	L	1	20,00	20,00
- Reguladores	L	1	30,00	30,00
- Adherentes	L	0,5	35,00	17,50
2. PREPARACIÓN DE TERRENO				
- Riego de machaco	Jornal	1	15,00	15,00
- Gradeo	hr/trac	2	30,00	60,00
- Aplicación de mat. orgánica	Jornal	2	15,00	30,00
- Aradura	hr/trac	4	30,00	120,00
- Pasada de rastra	hr/trac	2	30,00	60,00
- Despajo	Jornal	4	15,00	60,00
- Nivelado	hr/trac	2	30,00	60,00
- Surcado	hr/trac	2	30,00	60,00
- Torneo	Jornal	2	15,00	30,00
3. TRANSPLANTE				
- Trasplante	Jornal	15	15,00	225,00
- Replante	Jornal	1	15,00	15,00
4. LABORES CULTURALES				
- Primer abonamiento	Jornal	3	15,00	45,00
- Segundo abonamiento	Jornal	2	15,00	30,00
- Tercer abonamiento	Jornal	2	15,00	30,00
5. CONTROL DE MALEZAS				
- Deshierbo manual	Jornal	20	15,00	300,00

-Aplicación de herbicidas	Jornal	2		
6. RIEGOS 7. TRAT. FITOSANITARIO	Jornal	10	15,00	145,00
- Cosecha y selección	Jornal	20	15,00	300,00
- Empaque	Jornal	5	15,00	75,00
II. INSUMOS				2 089,00
1. SEMILLA	Kg	1,5	282,00	423,00
2. FERTILIZANTES				
- Urea	Saco	5	45,00	225,00
- Súper fosfato triple de calcio	Saco	3	55,00	165,00
- Sulfato de potasio	Saco	2	56,00	112,00
- Nitrato de amonio	Saco	1	45,00	45,00
- Nitrato de potasio cristalizado	Saco	2	95,00	190,00
- Estiércol	TM	4	40,00	160,00
- Nitrofoska	kg	5	12,00	60,00
3. AGUA	m3			0,00
4. HERBICIDAS				
- Tribunil	Kg	3	42,00	126,00
5. INSECTICIDAS				
-Supermil	kg	1	190,00	190,00
-Lonsband	L	1	62,00	62,00
-Galgotrin	L	1	110,00	110,00
6. FUNGICIDAS				
-Dithane	L	1	28,00	28,00
-Benlate	Kg	1	168,00	168,00
-Citowet	L	1	25,00	25,00
Total Costos de Producción				236,50

RESUMEN

GASTOS DE CULTIVO 2 147,50

INSUMOS	2 089,00
GASTO TOTAL	4 236,50

Rendimiento (ha)	36 167 kg
Precio de Venta	0,49 S/. /Kg
Valor Bruto de la Producción	S/. 14 700,00

Fuente: Entrevistas y observaciones; elaboración Propia

Como apreciamos a partir de los datos mostrados podríamos señalar que el costo unitario de producción se definiría hasta en:

$$C \text{ Total} = \frac{C. \text{ Total}}{\text{Prod. x ha}} = \frac{S/. 4 236,15}{36,167 \text{ Kg}} = S/. 0, 12 / \text{Kg}$$

Tomando como referencia los indicadores regionales de rendimiento y precios de chacra, podríamos señalar entonces que la rentabilidad por Kg de producción alcanza hasta un 318,3 % (valor evidentemente interesante), lo que explica porque aún cuando los precios se hayan retraído, la producción y las áreas productivas se vengán incrementando en nuestra región.

Comparando con otras zonas el costo de producción

Los costos de producción (también llamados costos de operación) son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento.

Los costos de producción, como se puede apreciar en el cuadro 17, con tecnología media presenta diferencias marcadas: En Arequipa la inversión requerida es de \$ 1 632 por hectárea, y se obtienen rendimientos de 35 toneladas, en cambio en Junín la inversión alcanza a \$ 774, pero con rendimientos de 17,5 toneladas. Por consiguiente, la rentabilidad en Arequipa es de \$ 2 336, mientras que en Junín sólo es de \$ 850 por hectárea.

En el cuadro 18 se puede comparar cuales son los costos que genera el producir una hectárea, teniendo en cuenta la mano de obra, la maquinaria que se va utilizar para remover el suelo, los fertilizantes, insumos, el agua que se va utilizar.

Cuadro 18: Presupuesto para una hectárea de cebolla (Tecnología media)

Localidades de referencia: Arequipa (La Joya), Junín

Periodo de referencia: campaña 2001

ITEM		
Tecnología	Arequipa	Junín
Rendimiento (Kg)	35 000	17 500
Precio (US \$ x Kg)	0,12	0,10
Valor de la producción	4 200	1 750
Costos de producción	US \$	US \$
Almácigo (1)		
Mano de obra	56,6	20,6
Maquinaria	5,0	
Preparación de terreno y siembra (2)		
Mano de obra	221,1	58,3
Maquinaria	105,0	0,0
Labores culturales (3)		
Mano de obra	288,0	140,6
Maquinaria	0,0	0,0
Cosecha		
Mano de obra	288,0	102,9
Maquinaria	0,0	0,0
Vigilancia	15,4	0,0
Insumos (4)		
Semilla	66,0	51,4
Fertilizantes	446,9	166,1
Control fitosanitario	123,4	74,3
Otros	0,0	34,5
Agua superficial (5)	17,1	0,0
Costos Directos	1 632 5	774,3
Gastos administrativos (6)	163,3	77,4
Costos financieros (7)	68,1	48,3
Ingreso Neto	2 336 2	849,9
<p>(1) Incluye: arreglo, roseado y separado de semilla, riego, aplicación y deshierbo de almácigo</p> <p>(2) Incluye riego de remojo, aradura, despaje, junta y quema, segunda aradura, pada de rastra y nivelación, surcado arranque, transplante y riego de asentamiento.</p> <p>(3) Utiliza semilla de buena calidad</p> <p>(4) Incluye abonamiento y aplicación de pesticidas y en otros se consideran fletes y envases</p> <p>(5) Volumen de agua requerido 12 000 m³ (La Joya- Arequipa)</p> <p>(6) Gastos administrativos incluye los gastos imprevistos 10% de los costos directos</p> <p>(7) Estructura de financiamiento con tecnología media: 30 % externo y 70 % propio.</p>		

Fuente: Elaboración propia a partir de Agro-Data- CEPES (Proyecto FAO- CEPES)

Otras fuentes de información mencionan que los costos de producción de una hectárea de cebolla amarilla cultivada con alta tecnología, es de 2 655 dólares para obtener 40 TM/ha.

4.2.3 Análisis de los precios

Cuadro 19: Tacna: Precio en chacra de la cebolla amarilla dulce por distrito (Kg/ha)

Prov./Dist	2007	2008	2009
REGIÓN TACNA	0,79	0,53	0,49
TACNA	0,79	0,50	0,49
Tacna	0,79	0,50	0,49
Lucán	-	-	0,50
J. BASADRE	-	0,62	0,45
Locumba	-	0,62	0,45
Ilabaya	-	0,59	-
Ite	-	0,64	0,46

Fuente: Dirección Regional Agraria de Tacna (2008). Elaboración Propia

Cabe allí citar que, los cultivos de hortalizas en el valle de Tacna, eran hasta sólo una década poco rentables, pues se producía únicamente para el mercado local o regional y su precio era bajo, lo que no redituaba

ganancias de consideración para el productor, quien no veía mejorar sus condiciones de vida a través de su trabajo.

Conocedores de la demanda de productos hortícolas, en el mercado internacional y de la diferencia substancial de precios entre aquella y el mercado local, es que a partir del año 1997 se conforma la asociaciones de agricultores, con fines de incursionar en el difícil mercado de la agro-exportación.

Así en el año de 1998 inician con la exportación de 25 contenedores de cebolla amarilla dulce, a mercados de países como Chile y EE.UU, exportación que se va desarrollando de manera variable en cantidad pero de manera sostenida a través del tiempo, dándole oportunidad a los agricultores de aumentar el nivel tecnológico en la conducción de sus parcelas y elevando también el nivel de vida de los productores agremiados.

En el año 2008, la exportación de cebolla amarilla fue por un monto de US\$ 1 539 900, lo que representó aproximadamente el 12 % de lo que se exportó a nivel nacional en dicho rubro.

Las estadísticas proporcionadas por la Dirección Regional de Agricultura nos reflejan que efectivamente el 55,7% de la producción se exporta fundamentalmente al mercado americano. El cuadro 20 muestra un resumen de las exportaciones de los últimos años, según lo cual podemos concluir que las exportaciones de este producto se han incrementado, no obstante ello no significa que existan expectativas para continuar creciendo en la producción ya que la ventana comercial no lo permite.

Precios: Los precios vienen disminuyendo de manera sostenida en los 5 últimos años. El promedio en chacra es de S/ 0,35 x Kg, al mayorista S/ 0,65 x Kg, y al consumidor S/1, 10 x Kg, lo que representa para cada caso un margen de comercialización de cerca del 60%. El mercado de cebolla por ser muy especializado y relativamente pequeño, es fácil de saturar, por ello es importante que se mantenga un control de los volúmenes de producción para evitar concentrar la oferta en determinados meses.

Cuadro 20: Precio de la cebolla Perú (2007 – 2008)

Año	Mes	Precios en Nuevo Soles
2007	Enero	1,08
	Febrero	1,12
	Marzo	1,14
	Abril	1,27
	Mayo	1,68
	Junio	1,81
	Julio	1,82
	Agosto	1,80
	Septiembre	1,73
	Octubre	1,44
	Noviembre	1,11
	Diciembre	1,00
2008	Enero	0,99
	Febrero	1,05
	Marzo	1,32

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, Perú

En este cuadro se observa la evolución del precio de la cebolla en estos últimos meses, donde se puede observar que su variación es mínima.

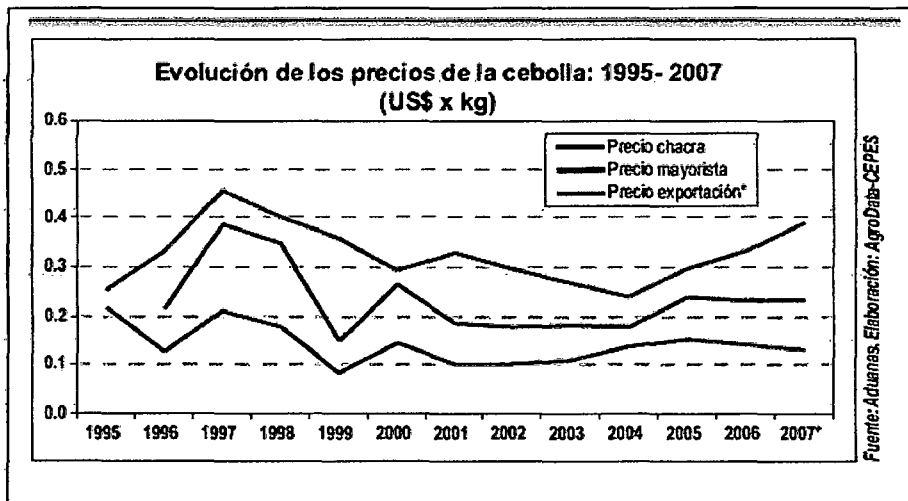


Figura 02: Evolución de los precios de la cebolla (1995 – 2007)

Fuente: Empresa de Mercados Mayoristas S.A.(2009)

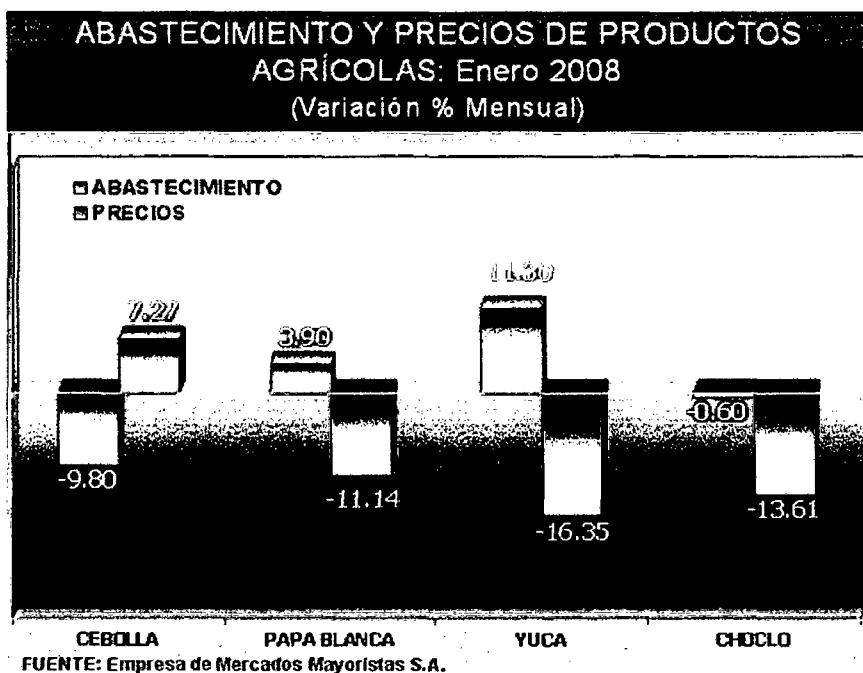


Figura 03 : Abastecimiento y precios de productos agrícolas

Fuente: Empresa de Mercados Mayoristas S.A.(2009)

En la figura 3 se puede observar que hay -9,80 % de abastecimiento de cebolla, producto de diversos factores externos, a lo cual se debe la variación de precios en el mercado.

4.2.4 Análisis de los canales de comercialización

4.2.4.1 Comercialización

La cebolla seca se comercializa en bolsas tejidas de malla abierta de 25 Kg de peso neto, con una tolerancia de 4%. El valor económico de la producción no solo tiene en cuenta el rendimiento y la calidad, sino también la proporción de tamaños que se obtienen dado las diferencias de precio. Los bulbos son clasificados por tamaños para su comercialización dependiendo de las preferencias del mercado. La demanda se inclina por el tamaño mediano, de 5 a 7 cm de diámetro transversal.

La comercialización de la cebolla tierna se realiza en manojos de 3 - 5 plantas enteras, con hojas limpias, recortando algo las raíces.

4.2.4.2 Otras formas de comercialización

Cabe mencionar que la cebolla es utilizada para encurtidos. El cultivo de cebolla destinado a la conserva en vinagre se diferencia del

cultivo tradicional para bulbos frescos en la variedad a sembrar, estos tienen que ser de color blanco, poco desarrollados y de diámetro corto.

Entre las variedades destacan Premier, Barleta, etc.

Las siembras se realizarán de enero a marzo y serán muy espesas, empleando variedades de crecimiento rápido, que desarrollan perfectamente la forma del bulbo, obteniéndose finalmente todos ellos homogéneos y de reducido tamaño (generalmente el de una nuez). La densidad de siembra depende del tamaño de bulbo deseado.

La cosecha depende de la época de siembra, siendo normalmente entre junio y julio.

Por su valor nutricional y propiedades medicinales la cebolla es un alimento de poco valor energético y muy rico en sales minerales.

La cebolla es rica en propiedades que hacen de ella un tónico general y un estimulante. Debido a su contenido en vitaminas A y C puede tratar todo tipo de enfermedades respiratorias, también gracias a su contenido en vitamina B puede tratar enfermedades nerviosas. Tiene

ciertas propiedades antianémicas, y gracias a su contenido en hierro, fósforo y mineral repone la pérdida de sangre y glóbulos rojos. La cebolla protege contra infecciones y sobre todo regula el sistema digestivo manteniendo el balance de los fermentos digestivos y previniendo los parásitos intestinales.

4.2.4.3 Comportamiento de los principales mercados de destino

EXPORTACION DE CEBOLLAS

COMPORTAMIENTO DE LOS PRINCIPALES MERCADOS DE DESTINO PERIODO 2000 - 2009

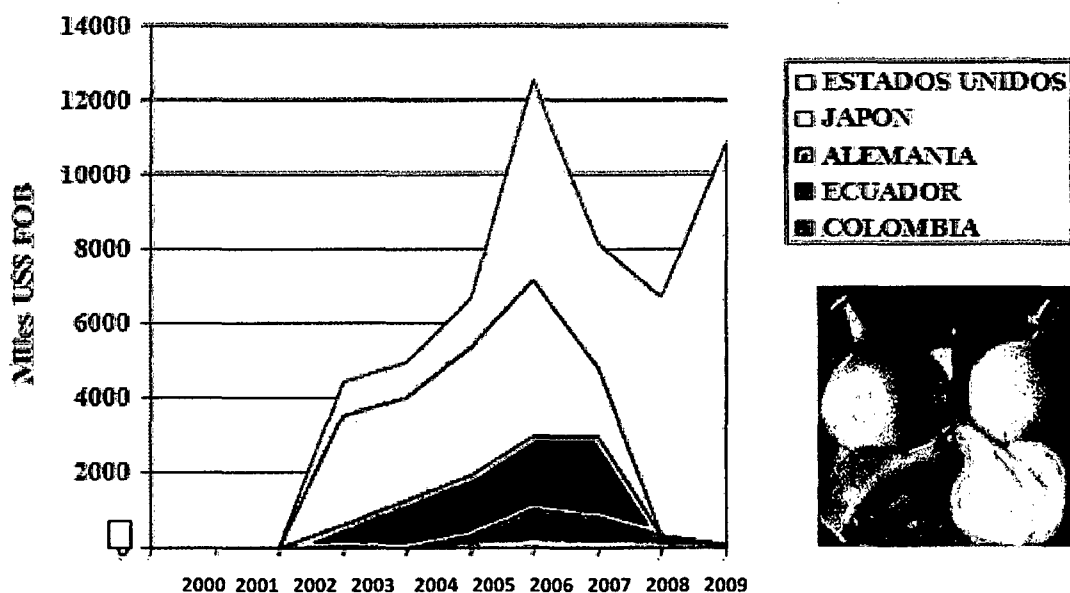


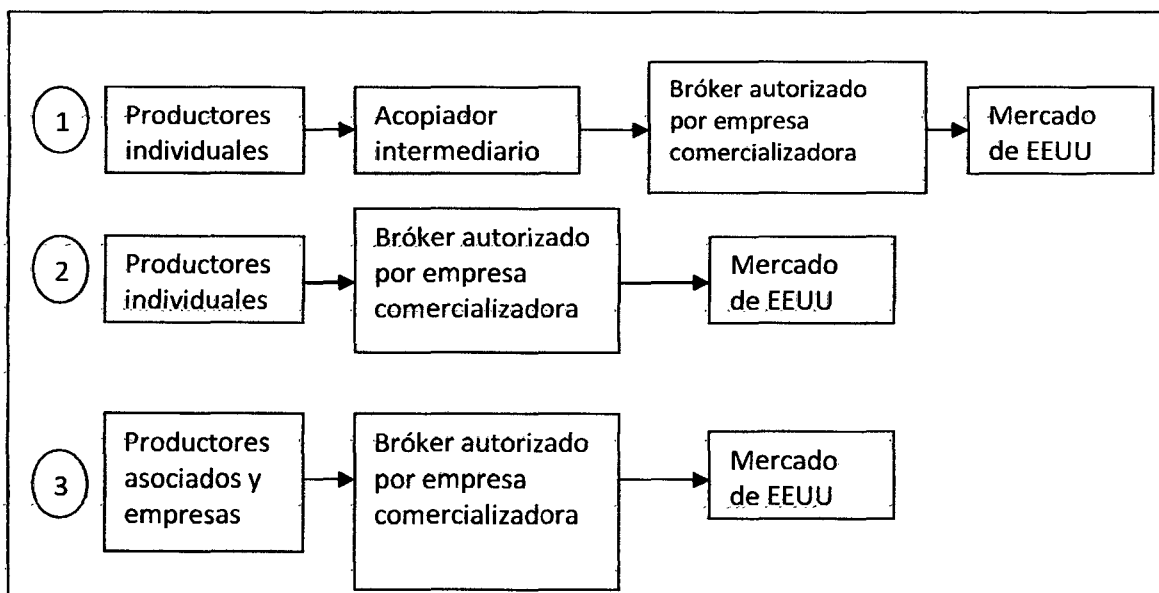
Figura 04: Exportación de cebollas, principales mercados

Fuente: Elaboración propia

4.2.4.4 Identificación de los canales de comercialización

En relación a la comercialización, de la cebolla amarilla dulce, se identifican tres canales: el primer canal corresponde a la relación existente entre el productor individual y el acoplador - intermediario, quién es el que realiza la venta al bróker y éste se encarga de la venta hacia el mercado destino, que mayoritariamente corresponde a los E.E.U.U.; el segundo canal corresponde a la venta del productor individual a brókeres autorizados por medianas o grandes empresas comercializadoras que son las que distribuyen en el mercado americano.

Figura 05: Canales de comercialización de la cebolla amarilla dulce



Fuente: Dirección Regional Agraria Tacna OIA. Elaboración Propia

Finalmente un tercer canal es a través de productores asociados que de forma directa comercializan al bróker autorizado por las empresas y cuyo mercado destino también son los EEUU. Estos canales de comercialización se diferencian de la siguiente manera:

Cuadro 21: Características de la comercialización de la cebolla amarilla dulce en la Región Tacna

CANAL DE COMERCIALIZACIÓN	MODALIDAD DE PAGO	MARGEN DE RENTABILIDAD PARA EL PRODUCTOR	NIVEL DE RIESGO DE PAGO
<i>Canal 1</i>	Contado	Bajo	Menor
Canal 2	Total concesión	Alto	Alto
Canal 3	50% adelanto y 50% concesión	Intermedio	Intermedio

Fuente: Dirección Regional Agraria Tacna OIA. Elaboración Propia

La mayoría de los productores opta por el primer canal de comercialización si el precio es alto, la segunda opción es el canal 2 cuando los precios son muy bajos en el canal 1, lo ideal representa el canal 3, por el tipo de contrato que genera mayor confianza entre ambas partes, no obstante la falta de organización influye para que los

productores prefieran el canal 1. Por cualquiera de los tres canales de comercialización, el mercado destino es EEUU en un 98 %.

4.2.4.5 Análisis PERT CPM

El análisis PERT CPM, Sheth (2000), plantea definir los denominados cuellos de botella en el proceso de comercialización y distribución del producto. Para ello consideramos los siguientes datos básicos:

Producción referencia: Resultante 01 hectárea

Mercado de destino: EE. UU

**Cuadro 22: Cuellos de botella en el proceso de comercialización de
cebolla amarilla**

Actividad	Tiempo	Precedencia	Destino
A. Cosecha	-	-	B
B. Curado del producto	2 días = 48 horas	A	E, C, D
C. Adquisición por parte de acopiador	1 día = 24 horas	B	D, E
D. Adquisición por parte de bróker	1 día = 24 horas	B, C	E
E. Traslado a zona de packing	12 horas	B, C, D	F
F. Empacado	1,5 horas	E	G
G. Traslado a puerto	4 horas	F	H
H. Embarque	1,5 horas	G	I
I. Traslado a mercado destino (EE UU)	25 días = 600 horas	H	J
J. Evaluación condiciones producto	2 días = 48 horas	I	K, L
K. Recepción por parte del consumidor final	1 hora	K	-

Fuente: Elaboración propia

En base a estos datos construimos la siguiente gráfica de redes:

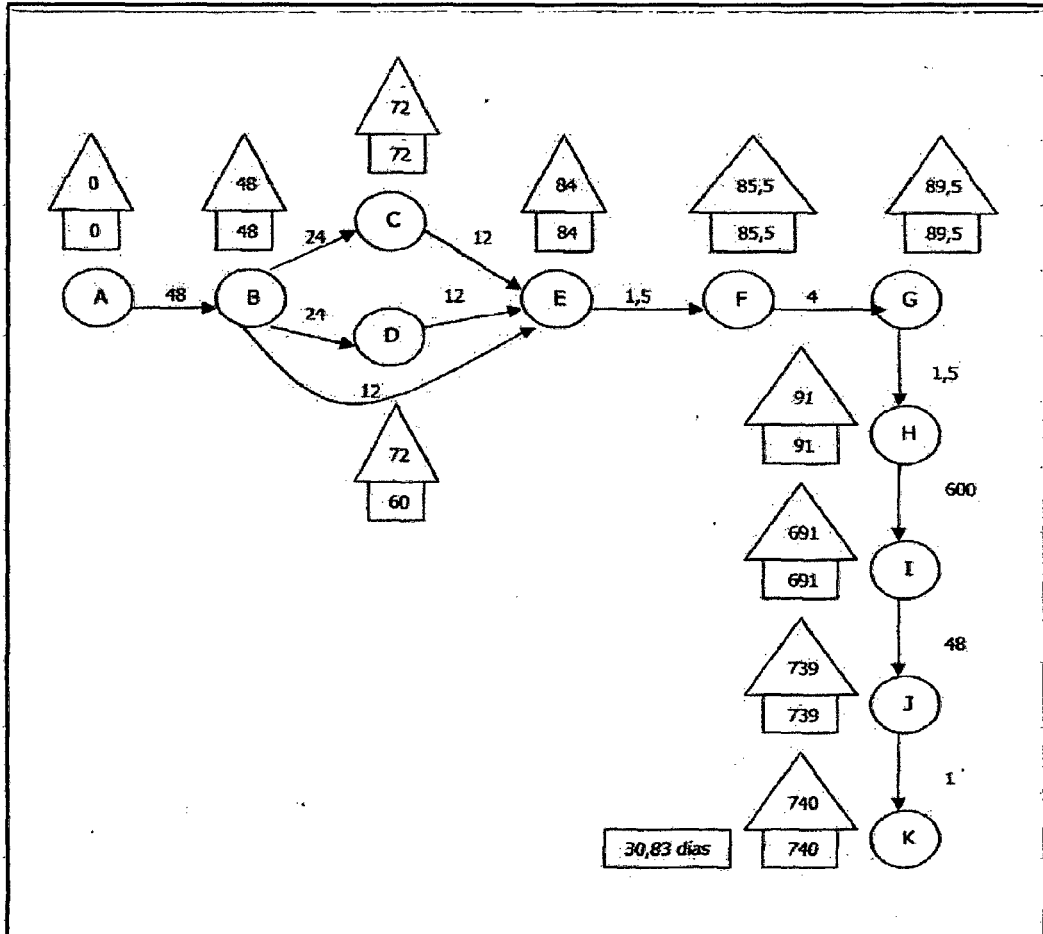


Figura 06: Gráfica de redes de la comercialización de la cebolla amarilla dulce

Fuente: Elaboración propia

En base a estos datos podríamos identificar a la ruta crítica (actividades sombreadas), las que se constituyen en cuellos de botella para la distribución física del producto. Además el análisis nos refleja que el proceso de comercialización y distribución dura aproximadamente 31

días y que son los niveles de intermediación los que la retraen también en términos de tiempo.

4.3 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS DE TRABAJO

4.3.1 Comprobación de hipótesis específicas

H₁ Existen 03 canales de distribución para la exportación de la cebolla amarilla dulce, siendo la modalidad al contado la preferida por los productores de la Región de Tacna.

El análisis del punto 4.2.4.5 permite identificar los siguientes canales de comercialización de la cebolla amarilla dulce; el primer canal corresponde a la relación entre: el productor - acopiador - Bróker y mercado de EE.UU, el segundo canal conformado por: Productor-Bróker y mercado destino EE.UU. y el último canal Productor-Bróker y mercado EE.UU. de los canales identificados deducimos que los productores de cebolla prefieren optar por el primer canal, dado que, siendo el pago al contado el productor tiene mayor confianza, mientras que el canal 03 que representa la mejor opción por la ventajas rentables, no son tomados por los productores debido a la desconfianza y su falta de organización. Esta tesis también es apoyada por el análisis de la figura 05, donde se

demuestra que son los intermediarios quienes se convierten en los principales cuellos de botella en las rutas de comercialización.

H₂ Los EE.UU. es un mercado atractivo para la exportación de la cebolla amarilla dulce, debido a sus ventajas de comercialización que ofrece.

La figura 4 nos demuestra que entre el año 2001 y el 2009 los principales mercados destino de la producción de cebollas blancas son Colombia, Ecuador, Alemania, Japón y Estados Unidos; sin embargo, los índices más altos históricamente han sido los Estados Unidos, habiéndose producido el pico más alto en el año 2007 cuando llega a superar los \$12 000 millones de dólares FOB.

H₃ La producción y exportación de cebolla amarilla dulce de la Región de Tacna, es rentable

Los resultados del cuadro 5 nos permite apreciar que entre los principales productos agrícolas se encuentra la cebolla que entre el 2008 y el 2009 ha tenido un valor de producción de S/. 114 078 y 117 695 millones de soles, alcanzando una variación porcentual positiva de 3,2%. De otro lado el cuadro 9 nos demuestra que el Perú se ubica entre los cuatro primeros países con el mejor rendimiento de de Kg/ha. Tomando

en cuenta el análisis del cuadro 23, sobre los costos de producción por hectárea, tenemos que el costo por kg es de S/. 0,12, por tanto obtenemos una rentabilidad por kg de producción hasta un 318,3%.

4.3.2 Comprobación de la hipótesis General

“Existe una relación directa y significativa entre los canales de distribución para la exportación a mercados atractivos y la rentabilidad de la producción de cebolla amarilla dulce de la Región de Tacna, en el año 2009”

Dado que anteriormente se identificaron los 03 canales de distribución, entonces analizaremos el margen de rentabilidad por canal de comercialización, considerando que: Los márgenes de comercialización y la participación del agricultor se calculan por diferencia de precios entre los distintos niveles de mercado relacionándolos en todo los casos con el precio final pagado por el consumidor.

Canal 01

Cuadro 23: Precios por agente de comercialización en canal 01

Precio de venta promedio	Soles/Kg
Costo de Producción	0,12
Productor individual	0,49
Acopiador intermedio	0,70
Bróker autorizado (Mercado USA)	US\$ 0,30 = 0,99

Fuente: Elaboración propia.

En base a estos datos construimos el denominado margen bruto de comercialización (MBC) para todo el proceso de comercialización de la cebolla amarilla dulce.

$$\text{MBC} = \frac{\text{PC} - \text{PP}}{\text{PC}} \times 100$$

$$\text{MBC de toda la intermediación} = \frac{\text{S/. } 0,99 - \text{S/. } 0,49}{\text{S/. } 0,99} \times 100 = 50,5\%$$

De igual forma podemos calcular los márgenes obtenidos por cada uno de los agentes intermediarios o de comercialización del producto, así tenemos:

$$\text{MBC del acopiador} = \frac{\text{S/. } 0,70 - \text{S/. } 0,49}{\text{S/. } 0,99} \times 100 = 21,21\%$$

MBC del bróker = $\frac{S/. 4,60 - S/. 4, 10}{S/. 4, 10} \times 100 = 29,29\%$

S/. 0,99

Total de la suma de intermediación: 50,50%

Participación del productor = $100\% - 50,5\% = 49,5\%$

Los márgenes antes calculados para la producción de cebolla amarilla dulce nos inducen a señalar que por cada 1,00 nuevo sol pagado por el consumidor, corresponde al productor 0,49 S/. kg y a la intermediación 0,51 S/. kg; esta última se distribuye así: para el acoplador 0,21 S/. kg, y para el detallista le corresponde 0,29 S/. kg.

Canal 02

Cuadro 24: Precios por agente de comercialización en canal 02

Precio de venta promedio	Soles/Kg
Costo de Producción	0,12
Productor Individual	0,49
Bróker autorizado (Mercado USA)	US\$0,30 = 0,99

Fuente: Elaboración propia.

Tenemos con estos datos:

$$MBC = \frac{PC - PP}{PP} \times 100$$

PC

MBC de toda la intermediación = $\frac{S/. 0,99 - S/. 0,49}{S/. 0,99} \times 100 = 50,5\%$

S/. 0,99

De igual forma podemos calcular los márgenes obtenidos por cada uno de los agentes intermediarios o de comercialización del producto, así tenemos:

MBC del bróker = $\frac{S/. 0,99 - S/. 0,49}{S/. 0,99} \times 100 = 50,5\%$

S/. 0,99

Total de la suma de intermediación: 50,5%

Participación del productor = 100 % - 50,5 % = 49,5 %

Los márgenes antes calculados para la producción avícola significa que por cada 1,00 nuevo sol pagado por el consumidor, corresponde al productor 0,49 S/. kg y a la intermediación 0,51 S/. kg; valor que recae completamente en el bróker.

Canal 03

Cuadro 25: Precios por agente de comercialización en canal 03

<i>Precio de venta promedio</i>	<i>Soles/Kg</i>
Costo de Producción	0,12
Productor Asociado	0,55
Bróker autorizado	US\$0,30 = 0,99

Fuente: Elaboración propia.

Así tenemos:

$$MBC = \frac{PC - PP}{PC} \times 100$$

$$MBC \text{ de toda la intermediación} = \frac{S/. 0,99 - S/. 0,55}{S/. 0,99} \times 100 = 44,4\%$$

Recordemos que en la Región Tacna, existen 04 asociaciones de productores de cebolla amarilla dulce, que mencionamos a continuación:

Provincia de Tacna

- Asociación de Productores La Yarada-Los Palos
- Asociación de Productores de Hortalizas del Sur

Entre ambas representan aproximadamente 50 ha y a 30 productores con un volumen de producción de 1 100 TM.

Provincia de Jorge Basadre

- Asociación de Productores de cebolla amarilla dulce de Locumba, que agrupan a 25 productores ubicados en torno a 50 has de terreno y con una producción total de 1 000 TM

De igual forma podemos calcular los márgenes obtenidos por cada uno de los agentes intermediarios o de comercialización del producto, así tenemos:

$$\text{MBC del bróker} = \frac{\text{S/. } 0,99 - \text{S/. } 0,55}{\text{S/. } 0,99} \times 100 = 44,4\%$$

$$\text{S/. } 0,99$$

Total de la suma de intermediación: 44,4 %

Participación del productor = 100 % - 44,4 % = 55,6 %

Los márgenes antes calculados para la producción avícola significa que por cada 1,00 nuevo sol pagado por el consumidor, corresponde al productor 0,56 S/. kg y a la intermediación representado por el bróker 0,44 S/. kg.

Podemos sintetizar los resultados anteriores en la siguiente figura: (Ver página siguiente)

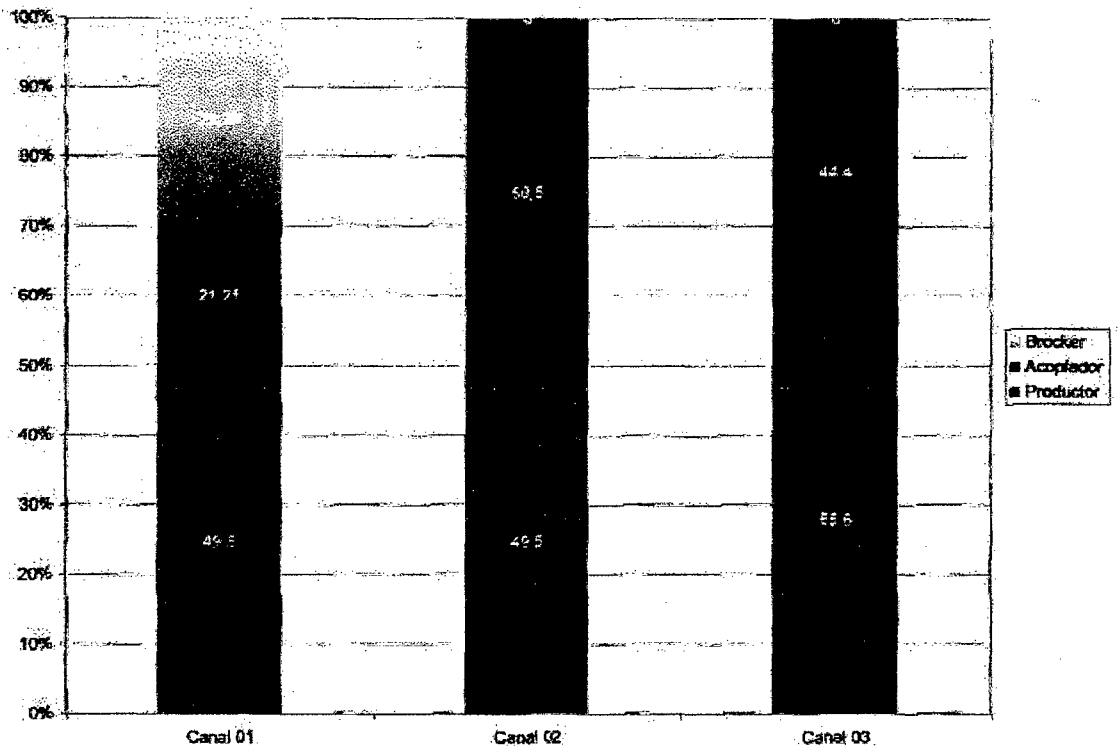


Figura 07: Distribución de márgenes de rendimiento por canales de comercialización de la cebolla amarilla dulce

Fuente: Elaboración propia.

Podemos verificar a priori, que la asociación de los productores determina para estos una mayor rentabilidad en el proceso. De igual modo la importante y significativa presencia del bróker como medio casi indiscutible de vinculación con el consumidor final. Con lo cual queda comprobada la presente hipótesis de trabajo.

CONCLUSIONES

PRIMERA

Se ha comprobado que los Estados Unidos es uno de los mercados más atractivos para la exportación de cebolla dulce amarilla.

SEGUNDA

De los tres canales de comercialización los productores prefieren comercializar sus productos por el canal N° 1 que involucra pagos al contado pero que tienen bajo margen de utilidad y con menor riesgo de pago. Así mismo, se comprueba que los productores eligen esta ruta debido a su desconfianza y su falta de organización, para conformar frentes competitivos.

TERCERA

Considerando los costos de producción por hectárea de S/. 0,12 por kg y el precio promedio de mercado, se obtiene una rentabilidad hasta un 318,3% por kg de producción.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Es recomendable que los productores de cebolla amarilla dulce de la región se organicen a fin de incursionar en los mercados internacionales como bloques, lo cual les permitirá obtener mejores condiciones de negociación.

SEGUNDA

Es imprescindible que los productores de cebolla eliminen los cuellos de botella, debido a que representan pérdidas de tiempo importantes en el flujo de los productos.

TERCERA

Sería importante realizar este tipo de estudio para otros recursos vegetales exportables de la Región Tacna.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **AGUIRRE, M.S.** (2000): Marketing en sectores específicos. Editorial Pirámide, Madrid.
- **AMAGO, F.** (2000): Logística y Marketing Geográfico. Geomarketing, para tomar decisiones visualmente. Editan Centro Intermodal de Logística, S.A., Instituto de Logística Iberoamericano y Marge Design Editors, S.L.
- **ANAYA, J.J.** (2000): Logística Integral. La gestión operativa de la empresa. ESIC Editorial.
- **BARROSO, C. Y MARTÍN ARMARIO, E.** (1999): Marketing Relacional. ESIC Editorial, Madrid.
- **BERMAN, B.** (1996): Marketing Channels, John Wiley & Sons, Inc.
- **Black, F.; Scholes, M.** (1973): The pricing of options and corporate liabilities. *Journal of Political Economy*, 81, págs. 637-654.
- **BURRUEZO, J.C.** (1999): Gestión Moderna del Comercio Minorista. ESIC Editorial.
- **CALVO, A.; GUTIÉRREZ, J.M. Y MERINO, J.A.** (1997): Cómo hacer negocios en internet. Editorial Paraninfo. Madrid.
- **CASARES, J.; REBOLLO, A.; BRIZ, J.; MUÑOZ, P.** (1987): La Economía de la Distribución Comercial. Editorial Ariel.

- CASARES, J. Y REBOLLO. A. (1996): Distribución Comercial. Editorial Cívitas.
- CASTÁN, J.M.; CABAÑERO, C. Y NÚÑEZ, A. (2000): La Logística en la empresa. Editorial Pirámide.
- CHETOCHINE, G. (1995): Marketing Estratégico de los Canales de Distribución. Editorial Díaz de Santos.
- CHRISTOPHER, M. (1994): Logística y Aprovisionamiento. Ediciones Folio, S.A.
- COYLE, J.; BARDI, E. Y NOVACK, R. (1994): Transportation, 4ª edición. West Publishing Company.
- CRUZ ROCHE, I. (1999): Los Canales de Distribución de Productos de gran consumo. Concentración y competencia. Editorial Pirámide.
- Diccionario Enciclopédico SALVAT (1990). Lima Perú.
- DAVIES, G. (1993): Trade Marketing Strategy. Paul Chapman Publishing Ltd.
- DíEZ DE CASTRO, E. Y LANDA, J. (1995): Merchandising. Editorial Pirámide.
- DíEZ DE CASTRO, E. (1997): Distribución Comercial, 2ª edición. Editorial McGraw-Hill.

- Dirección Regional Agraria de Tacna (2008). OIA. Ministerio de Agricultura. Tacna Perú.
- DOMÉNECH, J. (2000): Trade Marketing, ESIC. Editorial Madrid.
- DUNNE, P.; LUSCH, R. Y GABLE, M. (1992): Retailing, 2ª edición, South-Western College Publishing.
- Empresa de Mercados Mayoristas S.A.(2009). Lima Perú.
- FAO (2009). Proyecto FAO = CEPES. Roma.
- GARCÍA, R. (2000): Empresas españolas en los mercados internacionales, ESIC Editorial, Madrid.
- GUMMESSON, E. (1999): Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management. From 4Ps to 30Rs.
- GUTIÉRREZ, G. (1998): Logística y Distribución Física. Editorial McGraw-Hill.
- HOPFENBECK, W. (1996): Dirección y Marketing Ecológicos. Ediciones Deusto, S.A.
- IBEAS, A.; DÍAZ, J.M. Y DE LA HOZ, D. (2000): e-Logistics (I). Nuevas Tecnologías de la Información (I-Net). Editan Centro Intermodal de Logística, S.A., Instituto de Logística Iberoamericano y Marge. Design Editors, S.L.
- INEI 2008. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA; Oficina Regional Tacna

- INSTITUTO CERDÀ (1995): Manual para la subcontratación de servicios logísticos. Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Medio Ambiente.
- IYER, V. (1994): Dirección y motivación de las redes de distribución comercial. Ediciones Folio S.A.
- JOHNSON, J.; WOOD, D.; WARDLOW, D. Y MURPHY, P.R. (1999): Contemporary Logistics, 7ª edición. Editorial Prentice-Hall.
- KOTLER, P. (1996): Dirección de Marketing. Editorial Prentice Hall.
- LAMBIN, J. J. (1995): Casos prácticos de Marketing. Editorial Mc Graw-Hill.
- LAMBIN, J. J. (1995): Marketing Estratégico. Editorial McGraw-Hill.
- MARTÍN ARMARIO, E. (1993): Marketing. Editorial Ariel.
- Ministerio de Agricultura (2009). Dirección de Información Estadística. Lima Perú.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2009). Dirección de Información. Lima Perú.
- MIQUEL, S.; PARRA, F.; L'HERMIE, C.; MIQUEL, M. (1999): Distribución Comercial. ESIC Editorial.
- MUNUERA, J.L. Y RODRÍGUEZ, A.I. (2000): Estrategias de marketing para un crecimiento rentable. Casos prácticos. ESIC Editorial, Madrid.

- NISPEN, J.; FLEMING, P. Y ALBERDI, M.J. (2000): Hablemos de marketing interactivo: reflexiones sobre marketing digital y comercio electrónico, segunda edición. ESIC Editorial. Madrid.
- PELTON, L., STRUTTON, D. Y LUMPKIN, J. (1999): Canales de Marketing y distribución comercial. Editorial McGraw-Hill.
- PESQUERA, M.A. (2000): e-Logistics (II). Comercio Electrónico y Gestión Logística, Editan Centro Intermodal de Logística, S.A., Instituto de Logística Iberoamericano y Marge Design Editors S.L.
- PRESENCIA, J. (2000): Calidad Total y Logística Integral. Introducción a la Calidad Total en el Proceso Logístico. Editan Centro Intermodal de Logística, S.A. Instituto de Logística Iberoamericano y Marge Design Editors S.L.
- RODRÍGUEZ, I. (2000): Marketing.com. Marketing y comercio electrónico en la sociedad de la información. Editorial ESIC & Pirámide.
- SAINZ DE VICUÑA, J. (1996): Distribución Comercial: Opciones estratégicas. ESIC Editorial.
- SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, J. (2001): Sistemas de información en las organizaciones: El EDI en los canales de distribución. PIRÁMIDE.
- SHETH, J. Y PARVATIYAR, A. (2000): Handbook of Relationship Marketing.

- SORET DE SANTOS, I. (1994): Logística Comercial y Empresarial. ESIC Editorial.
- SORET DE SANTOS, I. (1996): Logística y Marketing para la Distribución Comercial. ESIC Editorial.
- STERN, L. W.; EL ANSARY, A.; COUGHLAN, A. Y CRUZ, I. (1999): Canales de comercialización. 5ª Edición. Prentice Hall.
- VÁZQUEZ, R. Y TRESPALACIOS, J. (1997): Distribución Comercial: Estrategias de fabricantes y detallistas. Editorial Cívitas.
- WOOD, D. Y JOHNSON, J. (1996): Contemporary Transportation, 5ª edición. Editorial Prentice-Hall.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Jaramillo Garza, J.: (2008) "Propuesta de un modelo de rentabilidad financiera para las PYMES exportadoras en Monterrey, Nuevo León, México", Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/tesis/2008/jjg/. [Consultado el 20.07.2010].