

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES



TESIS

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA IMPULSAR EL
CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES DE MANGO FRESCO A ESPAÑA**

PRESENTADO POR LA BACHILLER

FIGURELA LISBETH BUSTOS JIMÉNEZ

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA

EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

LIMA-PERÚ

2018

Dedico mi tesis al pilar fundamental en mi vida, las personas que me alientan a diario para ser una mejor profesional, esto es para mi familia, sin su comprensión y apoyo esto no hubiera sido posible. Este logro es para ellos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, que es mi guía en cada uno de los caminos que sigo y me permite estar viviendo este logro, que, a pesar de las dificultades, me enseña lo satisfactoria que es la vida en él.

A mi Madre por su tiempo, por su dedicación y más que todo por creer siempre en mí y depositar toda su confianza en el logro de este proyecto.

A mi familia en general, mi padre y hermanos, por su constante apoyo y el ejemplo que son para mí.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad el estudio y análisis de dos variables: La primera es las estrategias competitivas, con la cual realizaremos una propuesta de manera que dé respuesta a nuestros objetivos planteados. La segunda es el crecimiento de las exportaciones de mango fresco a España, en donde analizaremos los volúmenes exportados anualmente al igual que las barreras que los mismos poseen.

La investigación está compuesta por cinco capítulos.

En el capítulo 1 se presenta el planteamiento del estudio, en donde analizaremos el problema, los objetivos, la justificación y los alcances y limitaciones de la investigación.

En el capítulo 2 se encuentra el marco teórico, el cual incluye antecedentes tomados de tesis anteriores, utilizadas como referencia; también tenemos las bases teóricas y finalmente los términos básicos que se ven reflejados en su mayoría en el título de la investigación.

En el capítulo 3 se explican las hipótesis de la investigación, que se resume en una matriz llamada “matriz lógica de consistencia”, que resume desde el problema hasta las dimensiones de cada indicador.

En el capítulo 4 se explica los métodos y diseños de investigación utilizados, la muestra y variables de investigación con sus respectivas dimensiones y finalmente el instrumento y procedimiento de recolección de datos.

Por último, en el capítulo 5 se muestran los resultados, el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos en la investigación.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
1. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1.1. Formulación del problema.....	1
1.1.1. Principal:	1
1.1.2. Secundarios:	2
1.2. Objetivos, general y específicos.....	2
1.2.1. Objetivo general:	2
1.2.2. Objetivos específicos	2
1.3. Justificación o importancia del estudio.....	2
1.4. Alcance y limitaciones.....	3
1.4.1. Alcances	3
1.4.2. Limitaciones	3
CAPÍTULO II	4
2. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	4
2.1. Antecedentes de la investigación	4
2.2. Marco teórico.....	7
2.2.1. Producto	7
2.2.2. Principales países productores	14
2.2.3. Principales países consumidores	16
2.2.4. Mercado de España	17
2.3. Bases teórico-científicas	21
2.3.1. Estrategia competitiva	21
2.3.2. Ventaja competitiva	23
2.4. Definición de términos básicos	25
3. HIPÓTESIS Y VARIABLES	26
3.1. Hipótesis y/o supuestos básicos	26
3.1.1. Hipótesis general:	26
3.1.2. Hipótesis Específicas:	26
3.2. Identificación de variables o Unidades de análisis.....	27
3.3. Matriz de lógica de consistencia	27
4. MÉTODO	29

4.1. Tipo y Método de investigación	29
4.2. Diseño específico de investigación	29
4.3. Población, Muestra o participante	29
4.4. Instrumentos de recogida de datos	30
4.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	30
4.6. Procedimiento para la ejecución del estudio	30
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	31
5.1. Presentación de resultados.....	31
5.2. Desarrollo de la propuesta.....	43
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
Conclusiones	57
Recomendaciones.....	58
REFERENCIAS	59

LISTA DE TABLAS

Tabla N°01: Ficha técnica del mango	7
Table N°02: Información nutricional.....	9
Tabla N°03: Zonas de producción y sus principales variedades	12
Tabla N°04: Oferta exportable de mango peruano (2013 – 2018)	13
Tabla N°05: Lista de principales países exportadores de mango fresco	14
Tabla N°06: Estacionalidad mundial	15
Tabla N°07: Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú	16
Tabla N°08: Lista de los mercados proveedores para un producto importado por España	17
Tabla N°09: Distribución de población por edades	18
Tabla N°10: Matriz de variables, dimensiones e indicadores	26
Tabla N°11: Matriz lógica de consistencia	27
Tabla N°12: Matriz FODA	41
Tabla N°13: Matriz FO.....	42
Tabla N°14: Matriz DO	43
Tabla N°15: Matriz FA.....	44
Tabla N°16: Matriz DA	45
Tabla N°17: Matriz de estrategias competitivas	46

LISTA DE FIGURAS

Figura N°01: Zonas de producción.....11

Figura N°02: Estacionalidad de producción nacional12

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es realizar una propuesta de estrategias competitivas para impulsar el crecimiento de las exportaciones de mango fresco a España, para la creación de la propuesta se utilizará una técnica en donde se aplica el FODA y mediante el cruce de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; se logra tener una serie de estrategias que se deben aplicar para la finalidad de este estudio. También se tendrá en cuenta el análisis de información, se analizó las exportaciones peruanas de mango de manera que se demuestre el gran consumo de mango en el mercado europeo.

Palabras clave: estrategia, mango, exportación, arancel, mercado internacional

ABSTRACT

The objective of this research is to make a proposal of competitive strategies to boost the growth of fresh mango exports to Spain, this proposal is reached through a technique where the SWOT is applied and through the crossing of strengths, opportunities, weaknesses and threats; it's possible to have a series of strategies that must be applied for the purpose of this study. The analysis of information will also be considered, Peruvian mango exports were analyzed in such a way as to demonstrate the great consumption of mango in the European market.

Keywords: strategy, mango, export, tariff, international market

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Formulación del problema

El consumo de frutas exóticas como lo es el mango viene teniendo una mayor acogida con el transcurrir de los años según lo muestran las estadísticas. La globalización ha influenciado directamente la exigencia del mercado internacional, en la calidad del producto, presentación, servicio de venta, así como la competencia entre cada empresa que hace que busquen incursionar en mercados internacionales en donde se enfrentan a retos como llegar a cumplir con los estándares de calidad del producto y pretensiones del cliente o consumidor.

Los exportadores peruanos tienen como reto asumir una serie de estrategias que les permita aprovechar el tiempo de producción de mango al máximo, alcanzando los niveles de calidad esperados por cada uno de los mercados, como lo viene realizando hasta el momento.

Perú tiene como principales países a los que provee de esta fruta a Países bajos, Estados Unidos y España respectivamente, entre los cuales es España quien tiene una mejor cultura de alimentación saludable lo que incluye el consumo de frutas como lo es el mango. En ese sentido se ha optado por realizar una investigación, de manera que los exportadores peruanos de mango puedan conocer mejor este mercado y mediante una estrategia, lograr que centren sus exportaciones a este destino.

1.1.1. Principal:

- ¿Son las estrategias competitivas un mecanismo para impulsar el crecimiento de las exportaciones de mango fresco?

1.1.2. Secundarios:

- ¿La estacionalidad de mango, generará una gran oportunidad de conservación del mercado?
- ¿De qué manera la satisfacción del mercado español, generará mayor demanda de mango fresco?
- ¿Hasta qué grado las barreras arancelarias permiten el libre ingreso de mango al mercado español?

1.2. Objetivos, general y específicos

1.2.1. Objetivo general:

- Proponer unas estrategias competitivas para impulsar el crecimiento de las exportaciones de mango fresco a España.

1.2.2. Objetivos específicos

- Verificar si, la estacionalidad del mango, genera una gran oportunidad de penetración y conservación del mercado.
- Comprobar si, las barreras arancelarias y fitosanitarias son adecuadas para el libre ingreso de mango fresco a España.
- Analizar si, la demanda española de mango es satisfecha

1.3. Justificación o importancia del estudio

Este trabajo de investigación brinda importante información para el agricultor, exportador y clientes consumidores de nuestras exportaciones de mango hacia el mercado español, así como de las posibles ventajas que poseemos frente a la exportación de este

producto. Esta información proporcionada es importante ya que puede incentivar a una mejor y adecuada exportación del producto, elevar el nivel de consumo de mango en el exterior y de alguna manera un mayor reconocimiento de Perú como un país agro exportador.

Adicional, incentiva al desarrollo de tecnología para el cultivo de la fruta y mejora en su calidad, debido a que, mediante esta tesis, se tendrá conocimientos de las ventajas para la exportación, y de acuerdo con estas, se presenta una estrategia para la mayor explotación y aprovechamiento de las exportaciones de producto.

1.4. Alcance y limitaciones

1.4.1. Alcances

- Todos aquellos exportadores de mango fresco a España, a quienes se les brindará una estrategia para volver a nuestro producto en uno con alta capacidad competitiva.
- Se investigará los gustos y preferencias del mercado español frente al consumo de mango fresco.

1.4.2. Limitaciones

- No existen partidas arancelarias específicas para la recolección de datos de importación del producto elegido, la partida engloba una serie de frutas, lo cual dificulta conseguir datos reales.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la investigación

Se conoce al mango como una fruta estacionaria propia del norte del Perú, que pertenece a uno de los principales productos de la agro exportación en nuestro país. Como antecedentes, se tomó las siguientes tesis como referencia para la investigación:

Peralta (2004) en su tesis: “Comportamiento de la demanda del mango en EEUU. ventanas para la exportación” de la Universidad de Piura para optar el título de Economista. Tiene como principal objetivo analizar cómo es que se ha venido desarrollando el comercio del mango en el mercado norteamericano entre un período de 5 años. Con un diseño de recolección de datos. Concluyendo con las estadísticas de exportar la mayor cantidad posible al mercado norteamericano las tres primeras semanas de marzo, siendo el periodo estacionario de este producto desde Octubre hasta Marzo.

Gálvez (2015) en su tesis: “Implementación de una planta de empaque para la exportación de mango fresco por vía aérea de la empresa exportadora Agro Lambert Perú SRL en la ciudad de Casma-2013” de la Universidad San Martín de Porras para optar por el título de Administración de Negocios Internacionales, tiene por objetivo determinar la viabilidad técnica, económica y comercial para la implementación de una planta de empaque para la exportación vía aérea de mango fresco por la empresa Agro Lambert en la ciudad de Casma. Con un diseño mixto; exploratorio y descriptivo. Usando entrevistas y cuestionarios a los exportadores, a los proveedores de maquinarias y a la empresa Agro

Lambert Perú SRL, concluyendo que en lo comercial la oferta exportable está creciendo y el 90% es variedad Kent, la cual es muy requerida por los mercados europeos, en lo técnico es viable ya que la localización estratégica que posee al encontrarse cerca del aeropuerto del Jorge Chávez y a la materia prima y por último en lo económico, se entiende el proyecto como rentable. Culminando en la instalación de la planta de empaque de mango fresco, que arroja un positivo VANE de \$941,339 y un TIRE=105%, lo cual refiere lo viable del proyecto.

Alegre, Arias, Bustillos y Canaza (2013) en su tesis: “Planeamiento Estratégico del Mango”. De la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas, tiene como objetivo desarrollar un planeamiento estratégico del mango en el Perú previo análisis externo e interno y competitivamente para proponer estrategias, políticas y objetivos que logren convertir al Perú en el tercer exportador a nivel mundial en el 2023, siendo el sexto exportador en el 2013. Tipo de investigación correlacional, cualitativa con una población documentaria. Concluye que luego de desarrollado los pasos de un plan estratégico situado en la tabla 88, se visualiza y controla el proceso estratégico, facilitando los ajustes necesarios que brinden un panorama holístico de todo el proceso, la falta de asociatividad en la industria es una debilidad dentro de la estructura que se debe superar, mucho tiene que ver con el no alineamiento de las organizaciones que componen la cadena de valor del mango, sumando a la no cooperación entre ellos genera dificultad en identificar oportunidades de desarrollo de mercado, los acuerdos de libre comercio genera oportunidad en mercados no desarrollados por el mango peruano, destacando Asia, donde China mantiene un potencial

considerado, se debe superar las restricciones acerca de la ubicación geográfica, entre otras conclusiones destacadas (p.253).

Merino (2015) en su tesis: Plan de exportación del mango Tommy Atkins para la empresa “FrutaLandia S.A” al estado de los Ángeles California, Estados Unidos de América. De la Universidad Politécnica Salesiana, para obtener el título de Ingeniera Comercial Mención Comercio Exterior. Tiene como objetivo diseñar un plan de exportación y comercialización del mango Tommy Atkins, para el mercado de los Ángeles, California de los Estados Unidos de América, con un tipo de investigación correlacional, con una muestra de tres entrevistas para una población general de exportadores. Concluyendo que el mercado estadounidense prefiere el consumo de productos orgánicos, contando los ecuatorianos con una alta oferta exportable en este caso el mango, cumpliendo con los requisitos legales que requiere el mercado de los Ángeles California siendo este muy exigente en importar alimentos orgánicos, así mismo el proyectos de comercialización y exportación es rentable considerándose la buena calidad para la población con el fin de tener un mejor estilo de vida saludable encontrando un buen nicho de mercado, entre otras conclusiones entorno a las ventas y la recuperación de la inversión inicial.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Producto

– Definición

El mango o también llamado por su nombre científico (*Mangifera L.*) es un fruto oriundo de Asia e India específicamente, perteneciente al género *mangifera*, es carnosos y de dulce. Este fruto es de sabor ligeramente ácido durante su proceso de maduración a su vez este se torna amarillo y rojo cuando se vuelve maduro. Contiene pocas calorías y es rica en ácidos, a su vez es un antioxidante por excelencia, brinda al organismo de una gran capacidad inmune en contra de la degradación celular. (MINAGRI, 2018).

El mejor clima para el mango es el tropical, teniendo capacidad de bien a diversos tipos de suelo siempre que estén bien drenados. Específicamente en Perú, el mango es cosechado generalmente al norte del Perú debido al buen clima característico de esta zona del país, lo que permite que el cultivo de este fruto sea más fácil y a su vez obtenga un gran sabor y color.

- Ficha técnica

Tabla 1:
Ficha técnica del Mango

Nombre	Mango fresco
Descripción física	Mangos frescos de la especie <i>Mangifera</i> .
Variedades	Kent, Haden, Tommy Atkins.

Fechas de producción	Producción estacional desde Noviembre hasta Marzo
Formas de consumo y consumidores potenciales	El fruto puede ser consumido en casa de diferentes formas: Ya sea como fruta entera o en jugos, también puede ser consumido en forma de mermelada (previa preparación), etc. Está enfocada al público en general.
Características conferidas por el proceso productivo	Este Fruto es susceptible cuando se presentan cambios de temperatura durante las etapas de almacenamiento, distribución y comercialización. Es preferible que se conserve de 9 a 10 grados centígrados para las variedades Kent , Haden y Tommy.
Empaque y presentación	Es puesto en cajas de cartón y detallado con el logotipo especificado por el cliente. La forma de presentarse con lo que respecta al peso es de 4 kg. por cada caja paletizada en estibas de 240 cajas (estándares).
Características comerciales del producto	Según sea el tamaño del mango, este puede ser orientado de acuerdo a su peso y a su vez tenemos los siguientes pesos por calibres: Calibre 13: De 280-320 gr. Calibre 12: De 320 a 380 gr. Calibre 10: De 380 a 425 gr. Calibre 9: De 425 a 488 gr. Calibre 8: De 488 a 555 gr. Calibre 7: De 555 a 620 gr. Calibre 6: 630-720 GR
Rotulado	Contará a su vez con los siguientes datos: variedad, peso, fecha de producción, lote, código de proveedor, nombre del producto, nombre y dirección del proveedor, autorización sanitaria, forma de pelado, valor nutricional, temperatura de conservación. También, podría entrar otras características de rotulado que el cliente decida establecer.
Controles especiales durante la distribución y comercialización	Seguimiento a las temperaturas de la bóveda de refrigeración y producto, verificación de la temperatura al momento de exportar el producto y del reefer. Empleo cauteloso de la carga (Unidades), cajas y pallets.

Características sensoriales para el consumidor	Variedad Kent: Piel verde con naranja Variedad Haden: Piel amarillo con chapa roja Variedad Tommy Atkins: Piel rosada con chapa roja
---	--

Características nutricionales	Calorías Proteínas Carbohidratos Lípidos Colesterol Sodio	Vitamina A Vitamina C Potasio
--------------------------------------	--	-------------------------------------

Fuente: <http://expomangofibrysac.blogspot.com/>martes, 18 de noviembre de 2014 / Lima

- Características nutricionales

El mango es rico en calcio, potasio, magnesio, fósforo, Vitamina A y C, y algunos aminoácidos. Lo que se muestra en la Tabla 2 es el valor nutritivo de 100 g de contenido.

Tabla 2:
Información nutricional

Elemento	Unidad	Contenido	Elemento	Unidad	Contenido
Calorías	Cal	60	Calcio	Mg	17
Agua	G	83	Fósforo	Mg	15
Proteínas	G	0.4	Hierro	Mg	0.4
Grasa	G	0.2	Retinol (Vit. A)	Mcg	1.03
Carbohidratos	G	15.9	Titamina (Vit. B1)	Mcg	0.03
Fibra	G	1	Riboflavina (Vit. B2)	Mcg	0.11

	G	0.5	Niacina (Vit. B5)	Mcg	0.39
Ceniza					

Fuente: Instituto nacional de salud, Ministerio de salud

- **Clasificación arancelaria**

Número de la Partida Arancelaria peruana: 0804.50.20.00 – Mangos y mangostanes.

Número de la Partida Arancelaria correspondiente al Sistema Armonizado: 0804.50 – Mangos y mangostanes.

- **Zonas de producción**

Las principales ciudades de nuestro país en donde se produce este fruto son ubican en: Piura, Lambayeque, La Libertad, Áncash e Ica, La Libertad, Piura, Lambayeque y Ancash. Siendo Piura la ciudad del País más importante en donde se cultiva este fruto y además de ello esta ciudad esta considera como la zona más productora y de más variedades de mango de Perú. En Piura se cultivan los tipos de mangos más destacados como, por ejemplo: Chato de Ica, Kent, Criollo de Chulucanas y Haden. También hay otras fuentes de abasto de mango para los exportadores de este fruto en el país como por ejemplo las ciudades de: Jequetepeque (Cajamarca), Ica, Lima(Huaral) y Lambayeque (Motupe, Chocope, y Olmos).

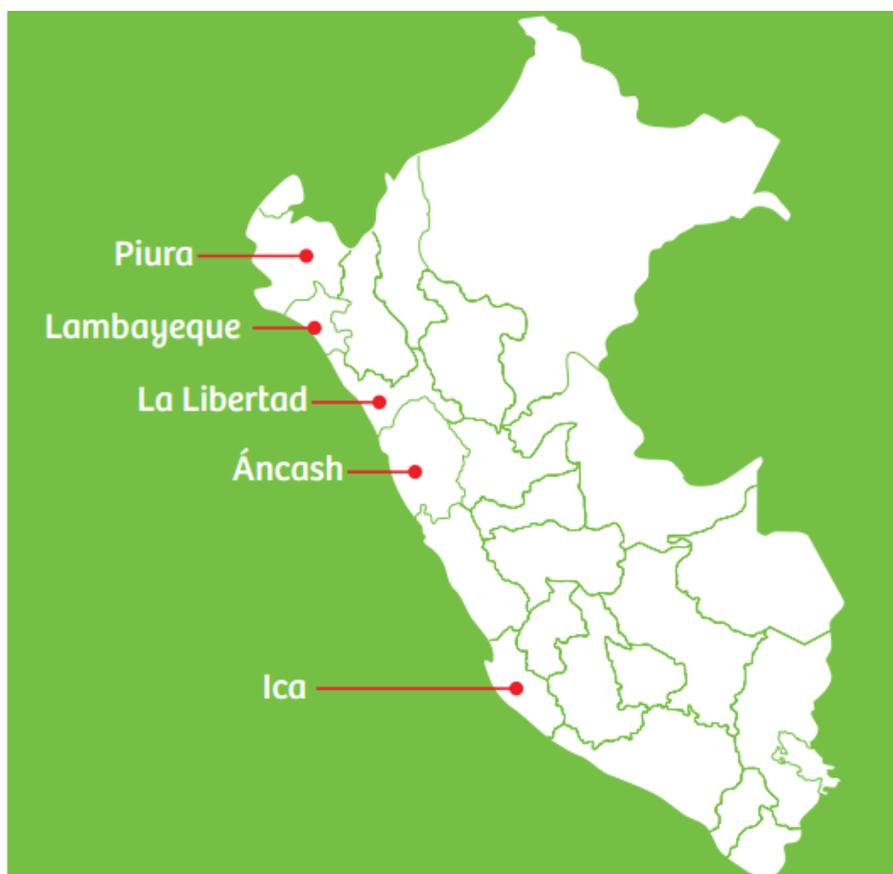


Figura 1: Zonas de producción

Fuente: Agro y Agroindustrias – PROMPERU (2014)

Los volúmenes de ventas de mango peruano a nivel mundial han crecido en 3,481,000 de dólares entre los años 2015 y 2016, sin embargo, entre los años 2016 y 2017 las exportaciones cayeron en 7,463,000 m de dólares con tendencia a una baja mayor en el año 2018 siendo sus principales destinos de exportación los mercados de Países Bajos, Estados Unidos y España.

La tabla 3 muestra los lugares de mayor importancia de producción de mango en los distintos departamentos en donde se producen.

Tabla 3:
Zonas de producción y principales variedades

Región	Variedad
Lambayeque	Kent, Haden, Tommy Atkins
San Lorenzo	Kent
Chulucanas	Criollo de Chulucanas
Piura	Kent, Haden, Tommy Atkins
Cajamarca	Kent, Haden, Criollo de Chulucanas

Fuente: Elaboración propia

- Estacionalidad

Nuestro País produce mangos principalmente en los meses de enero, febrero, marzo, octubre, noviembre y diciembre, lo cual favorece aprovechar los ciclos en los que no producen los más importantes productores del mercado, de esta manera se abastece al mercado internacional.

ENE/JAN	FEB/FEB	MAR/MAR	ABR/APR	MAY/MAY	JUN/JUN
✓	✓	✓			
JUL/JUL	AGO/AGO	SET/SEP	OCT/OCT	NOV/NOV	DIC/DEC
				✓	✓

Figura 2: Estacionalidad de producción nacional

Fuente: Manual Perú Productos Agrícolas.2014, por PROMPERU (2014).

La estacionalidad de esta fruta en las exportaciones peruanas, empieza normalmente en noviembre y termina en marzo, pero en los últimos dos periodos se ha observado exportaciones de manera adelantada; de tal forma que en el periodo 2015/2016 comprendido entre inicios de octubre 2015 y abril 2016 y luego en el periodo 2016/2017, comprendido entre setiembre 2016, y abril de 2017 (MINAGRI, 2017)

Tabla 4:
Oferta exportable de mango peruano (2013 – 2018)

TABLA: EXPORTACION DE MANGO DE PERU A NIVEL MUNDIAL (2013 - 2018)						
DOLARES AMERICANOS						
	Valor exportado en 2013	Valor exportado en 2014	Valor exportado en 2015	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018
FOB	\$132,689,581	\$139,346,137	\$195,894,882	\$199,376,125	\$191,898,537	\$198,624,961
KG	127,186,362	120,777,164	133,930,034	161,135,374	163,037,602	163,952,593
FOB x KG	\$1.04	\$1.15	\$1.46	\$1.24	\$1.18	\$1.21

Fuente: SUNAT

De esta manera en la presente tesis plantearemos una propuesta para mantener el incremento de las exportaciones de mango fresco a España. Estudiaremos las ventajas competitivas, oportunidades que poseemos desde el proceso logístico para la exportación hasta el estudio del consumidor final.

- **10 principales exportadores**
 - Passion Fresh sociedad anonima cerrada
 - Sobifruits S.A.C
 - Agrosol Peru Export & Cia S.A.C.
 - Frusabe Fociedad Anonima Cerrada.
 - Fruits for you S.A.C.
 - Dolce Peru S.A.C
 - Best Fruits of Peru S.A.C
 - Siembra Alta S.A.C
 - Negociaciones Caceres S.A.C
 - Corporacion Tortolani S.A.C.

2.2.2. Principales países productores

Perú se encuentra en el ranking de los 5 países con mayor demanda de mango, lo que origina que los mercados más importantes consumidores de productos naturales, estén interesados en la obtención del mismo, a continuación, se mostrará la oferta exportable de estos países anualmente donde claramente se puede observar que México es quien lidera esta lista con un alto volumen de exportaciones, siendo casi el triple de nuestras exportaciones.

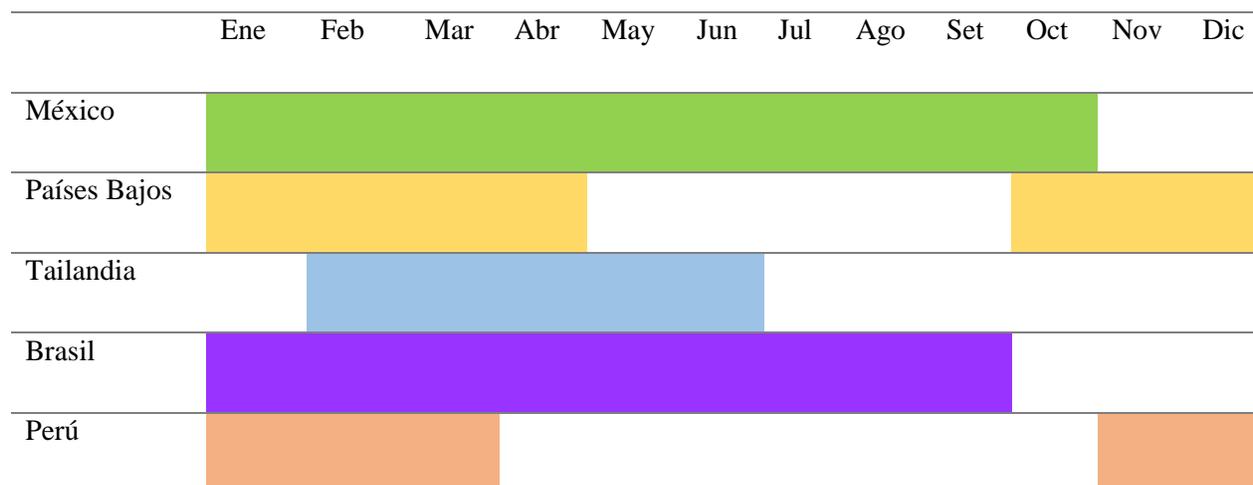
Tabla 5:
Lista de principales países exportadores de mango fresco (miles de Dólares Americanos)

Exportadores	Valor importado en 2013	Valor importado en 2014	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017
Mundo	1.929.408	2.157.184	2.185.524	2.399.648	2.661.565
Mexico	299.341	282.377	332.074	378.501	454.873
Países Bajos	221.601	258.158	242.676	299.113	374.609
Tailandia	180.342	199.320	172.973	166.367	275.082
Brasil	147.993	164.211	184.934	180.331	205.456
Perú	132.702	139.347	195.875	199.361	191.772

Fuente: Trademap

Para estos países la manera de distribuir la producción de mango dentro del transcurso del año y estacionalidad de la cosecha es diferente en cada país va ha depender en gran medida de factores como el clima y el tipo de mango, la variedad de mango más próxima es Edward, ya que inicia su cosecha en el mes de octubre. Las variedades Tommy Atkins y Haden, son primeras y que van desde noviembre hasta enero, la variedad Kent es la medianamente tardía pues inicia desde principios de diciembre hasta febrero aproximadamente. La principal competencia para nuestro país por motivos de estacionalidad es Holanda, debido a que sus producciones comienzan meses antes que la nuestra y son los primeros en proveer de este producto.

Tabla 6:
Estacionalidad mundial



Fuente: Elaboración propia

2.2.3. Principales países consumidores

Tenemos como principales demandantes de mango fresco peruano a Países bajos, Estados Unidos y España tal y como lo muestro la tabla N°6, sin embargo, centraremos la investigación al mercado de España ya que cuenta con un crecimiento continuo y esto refleja estabilidad para nuestras exportaciones y más razones que veremos en adelante.

Tabla 7:

*Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú
Producto: 080450 Guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos
(miles de Dólares Americanos)*

Exportadores	Valor importado en 2013	Valor importado en 2014	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017
Mundo	132.702	138.317	194.169	197.740	191.671
Países Bajos	50.248	51.084	78.658	75.241	79.399
Estados Unidos	41.020	43.181	54.961	55.067	48.874
España	6.482	6.939	10.096	12.969	14.499

Fuente: Trademap

2.2.4. Mercado de España

Mercado con alta demanda de productos no tradicionales, siendo el tercer país con mayor consumo de mango peruano, llegando a representar en el 2017 el 7.6 % de nuestras exportaciones de este producto (fuente: Trademap) convirtiéndonos en su segundo mayor proveedor, ocupando el primer lugar Brasil., mercado que como podemos observar en cuadros anteriores, tiene ganada gran parte de la plaza en los principales países importadores de mango; sin embargo muestran las estadísticas que en los dos últimos años han venido disminuyendo sus exportaciones al mercado español, no obstante en el caso de nuestro país los indicadores muestran lo contrario, un incremento en los últimos cinco años logrando disminuir cada vez más la brecha entre las importaciones de mango brasilero y el peruano.

Tabla 8:

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por España
Producto: 080450 Guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos
(miles de Dólares Americanos)

Exportadores	Valor importado en 2013	Valor importado en 2014	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017
Mundo	52.215	59.104	65.324	71.177	82.282
Brasil	30.211	33.015	37.598	34.459	38.217
Perú	11.853	13.374	16.041	19.776	24.066

Fuente: Trademap

- **Población**

Según INEI (2018) España tiene una población total de 46,659,302 millones, a continuación, mayor detalle.

- Hombres: 22,882,286
- Mujeres: 23,777,015
- Extranjeros: 4,572.055

En cuanto a las edades se muestra la siguiente distribución el porcentaje de población de acuerdo a las edades, siendo la mayor parte las personas entre 25 y 69 años con un porcentaje de 62%.

Tabla 9:
Distribución de población por edades

Edad	Porcentaje
Menos de 5 años:	5,4%
De 5 a 14 años:	9,5%
De 15 a 24 años:	10,4%
De 25 a 69 años:	62,0%
Más de 70 años:	12,7%
Más de 80 años:	5,0%

Fuente: Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Población, Previsiones 2017.

- **Gustos y preferencias**

De entre cada tres españoles por lo menos uno afirma consumir alguna variedad de algún producto natural. La mayoría de hombres arriba de los 40 años suelen escoger esta clase de productos, a diferencia de las féminas que a cualquier edad los consumen. Sus compras fundamentalmente contienen vegetales y frutas, 25% de los consumidores nos afirman que prefieren productos de tipo ecológicos a diario o muy frecuentemente, según el estudio realizado por el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente.

En España el consumidor tiende a realizar compras entre dos o tres veces semanales, en su mayoría las compras se realizan durante el fin de semana. Es de su preferencia los productos perecederos, lo que los hace visitar los centros comerciales con mayor frecuencia. De entre cada 10 consumidores 7 prefieren organizar sus compras, sin embargo, revelan que casi siempre adquieren más de lo planificado en un inicio, según Santander Trade (2016).

- **Acuerdo comercial entre Perú y la UE**

La ciudad de Bruselas(Bélgica) fue la ciudad sede para el acuerdo comercial entre nuestro país y la Unión Europea los acuerdos a los que se llegaron en este tratado p finalizaron el 28 de febrero de 2010, Después de 9 rondas de negociación. Se declaró de manera formal la culminación de la negociación. De igual forma el 23 de marzo de 2011, después de finalizado el procedimiento de verificación legal del acuerdo, este fue firmado con la finalidad de empezar el procedimiento El 18 de mayo de 2010, durante la VI Cumbre Unión Europea, América Latina y el Caribe (ALC-UE) celebrada en Madrid se anunció formalmente el término de la negociación. De igual manera el 23 de marzo de 2011, luego de concluido el proceso de revisión legal del Acuerdo, este fue rubricado con el objeto de iniciar el proceso interno por cada una de las partes para su aceptación y su consecutiva entrada en vigencia. Finalmente, el 1º de marzo de 2013 entro en vigencia este acuerdo comercial.

El inicio de la negociación del presente acuerdo tiene como precedente la buena relación comercial y política entre la Unión Europea (UE) y la Comunidad Andina (CAN) de poco más de 30 años de consolidación, desarrollo y profundización del procedimiento de unificación de los dos bloques regionales.

Las negociaciones fueron: Ingreso a mercados, Normas de Origen, Temas Aduaneros, Facilitación del Comercio, Inconvenientes Técnicos al Comercio; Normas Sanitarias y Fitosanitarias, Protección Comercial, Servicios, Movimiento y

Establecimiento de Capitales, Adquisiciones Públicas, Posesión Intelectual, Competencia, Resolución de Diferencias, Temas Horizontales e Institucionales, Comercio y Crecimiento Sostenible, Cooperación Técnica y Reconfortar las Capacidades.

Se considera a este Acuerdo una estrategia comercial que busca convertir al Perú en un país exportador, consolidando más mercados para sus productos, desarrollando una oferta exportable competitiva y sin duda alguna promoviendo el comercio y la inversión, para brindar mayores oportunidades económicas y mejores niveles de vida, así como certidumbre, estabilidad y seguridad jurídica para el comercio y las inversiones.

Gracias a este Acuerdo Comercial se ha logrado una entrada preferencial para el 100% de los productos industriales y el 99,3% para nuestros productos agrícolas. Los productos de interés para nuestro País como el mango alcachofas, paltas, café y espárragos, etc. Estos productos entran libres de arancel debido a este acuerdo. MNCETUR (2013)

2.3. Bases teórico-científicas

2.3.1. Estrategia competitiva

Porter, M. (1982) pienso que, la cualidad de una habilidad competitiva vincula a la empresa con su entorno; especialmente con la industria donde se disputa.

La habilidad competitiva intenta establecer una posición sostenible y de ventaja tomando en cuenta las fuerzas que dispone la competencia. Para este caso se necesita saber cuáles son las fuerzas que determinan y la manera en la que se dan en la competencia. El diamante de Porter es un enfoque que plantea el estudio de cinco fuerzas competitivas: el efecto de los productos reemplazables, el poder de los adquirentes, la pugna en la industria, los eventuales competidores y el poder de los abastecedores.

- **Rivalidad entre las empresas existentes en la industria:** Tiene la tendencia a incrementarse a medida que se incrementa la cantidad de los competidores, cada vez que la demanda del producto aumenta de manera lenta, cada vez que a los clientes no se les hace complicado canjear una marca por otra, cada vez que los otros competidores no se sienten contentos con su lugar en el mercado y ejecutan pasos para mejorarla
- a expensas de sus adversarios, cada vez que es más caro retirarse de un negocio que permanecer en este y disputar.
- **Productos sustitutos:** La fuerza competitiva de los productos sustitutos se incrementará cuanto inferior sea su precio, mayor su servicio y calidad, y si el canje del producto para el cliente no simboliza un costo.
- **Competidores potenciales:** Son los que pueden ingresar a la industria en cualquier situación y modificar tajantemente los lugares de las organizaciones actuales.
- **Fuerza de proveedores:** La fuerza de negociación del abastecedor es bajo las subsecuentes condiciones: si el producto que elabora es homogeneizado y existen diversos abastecedores, ya que de tal manera la empresa le puede comprar a quien le dé mejores condiciones, si existen productos sustitutos y si el canje no resulta costoso ni

complicado, y cuando el cliente es muy significativo y adquiere gran fracción de la producción.

- **Fuerza de los compradores:** Los adquirentes tienen gran fuerza de negociación en los subsecuentes casos: cada vez que pueden influir en la baja de los precios, más servicios y superior calidad; si adquieren una gran cantidad de volumen en correlación a las ventas del abastecedor, si los productos que adquieren son homogeneizados, si el cambio de proveedor no le representa costos altos, si el adquirente tiene completa información de la demanda, precios de mercado y lo más importante que son los costos. Los compradores podrían significar un peligro de integración hacia atrás, y de ser ese el caso, se encuentran en derecho de pedir mucho más dentro de la negociación.

2.3.2. Ventaja competitiva

Porter, M. (2015) Nos dice que, la ventaja competitiva es primordial para ser distintos de los rivales y así poseer una oferta de valor imprescindible que nos permita ser los preferidos por parte de los clientes.

Si las empresas quieren tener una ventaja competitiva deben ejecutar medidas estratégicas para ser más eficaces que los competidores (liderazgo de costos) o elaborar productos de manera distinta a la de ellos (diferenciación).

De tal manera que, como resultado final de ambos tipos de ventajas competitivas, Porter menciona tres:

- **El liderazgo en costos:** Es la táctica más intuitiva y representa una oportunidad si la organización está preparada para brindar en el mercado un producto a un costo menor en relación a la oferta de las compañías de la competencia. Esta tipo clase de táctica

necesita una atención primordial orientada a minimizar los costos de producción, lo que se puede realizar con diferentes medios, por ejemplo: acceso excepcional a las materias primas- oferta en el mercado de un gran número de productos, debido a que si se produce más por ende corresponde menos costo per cápita- mayor eficacia en las labores que implica la producción, como puede ser un conjunto de piezas logradas con máquinas en relación con la producción manual- un diseño del producto preparado para favorecer su producción.

- **La diferenciación:** Es una forma llamativa para las organizaciones que desean elaborar su propio grupo objetivo en el mercado y no se aventuran imprescindiblemente a un alto porcentaje de acuerdos en términos genéricos, sino en adquisidores que buscan especificaciones distintivas del producto es decir diferentes a las que dan las compañías de la competencia. Algunas de las ventajas de la táctica competitiva de la diferenciación son: materias primas de mejor calidad en relación a los productos en el mercado- un servicio al consumidor más especial y preparado para brindar mayor confianza a los adquisidores en el tiempo- Dar una forma del producto único que sea algo muy llamativo para los clientes. Cabe resaltar que la diferenciación es una táctica de un precio elevado que mayormente puede aparecer otra compañía que se distinga de la misma manera, de darse dicha eventualidad se opta por una táctica de liderazgo en costos. pero, si éste último no deja a dos compañías rivales de afirmarse con igual poder en el mercado, con la distinción dos compañías del mismo sector que arriesgan en características diferentes para sus productos pueden lograr las dos un óptimo resultado en el mercado.

- **El enfoque:** Consiste en enfocarse en un sector del mercado y en dar el producto pensando explícitamente para las reales necesidades de nuestro sector. Ejemplos veraces de perspectivas focalizadas podrían ser una rama especial de probables compradores- un área geográfica especial- un sector único de la gama de productos.

2.4. Definición de términos básicos

- **Arancel:** es un tributo que se aplica a las importaciones de un país. De tal manera que la tarifa aduanera es vista como una herramienta que da confianza y/o seguridad tanto al exportador como al importador.

<https://www.gerencie.com/barreras-arancelarias.html>)

- **Estrategia:** Halten, K.J. (1987): “Es el procedimiento mediante el cual una empresa elabora objetivos, y se enfoca en la obtención de estos. Estrategia es el camino o vía, es decir como la organización va a poder concretar la realización de sus objetivos. Es la maña de combinar el estudio interno y el conocimiento utilizado por los dirigentes para elaborar valores de los recursos y talentos que ellos inspeccionan. Para elaborar una estrategia de gran éxito existen dos puntos importantes; realizar lo que hago mejor y escoger los oponentes que puedo vencer. Estudio y acción están juntos en la dirección táctica”
- **Exportación:** Araujo (2009) refiere que se entiende por exportación a la forma de entrada y/o ingreso de un determinado país a otro, esto implica un mínimo de riesgo y esfuerzo porque posibilita el eludir varios costos fijos que la realización de negocios internacionales, esto asimismo ayuda a la obtención de economías de escala,

localización y demás obtenidas por medio de la experiencia que esta misma brinda, pueden identificar tres básicos tipos de exportación; la exportación directa, indirecta y concertada.

- **Mango:** Es una fruta que pertenece a la familia anacardiáceas, muy difundido en los países tropicales, tiene flores chicas y amarillas, hojas perennes, la fruta es de forma oval, amarillo y tiene un agradable sabor.
- **Mercado internacional:** Bonta & Farber (2010). Es el medio "donde interactúan tanto la demanda como la oferta. En otras palabras, el mercado internacional es el conglomerado de los compradores reales y probables de un determinado producto.

3. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis y/o supuestos básicos

3.1.1. Hipótesis general:

- La propuesta de estrategias competitivas influye positivamente para impulsar el crecimiento de las exportaciones de mango fresco a España.

3.1.2. Hipótesis Específicas:

- La estacionalidad del mango como estrategia, generará una gran oportunidad de conservación del mercado.
- La satisfacción del mercado español, generará mayor demanda de mango.
- Las barreras arancelarias influyen significativamente para el libre ingreso de mango fresco a España.

3.2. Identificación de variables o Unidades de análisis

Tabla 10:

Matriz de Variables, dimensiones e indicadores

Variable	Dimensiones	Indicador
Estrategias competitivas	- Matriz FODA	- Fortalezas - Oportunidades - Debilidades - Amenazas
Crecimiento de las exportaciones de mango fresco a España	- Comportamiento de las exportaciones peruanas de mango a España. - Viabilidad	- Cantidades exportadas anuales. - Precio por KG anual. - Barreras arancelarias. - Barreras fitosanitarias
Elaboración propia		

3.3. Matriz de lógica de consistencia

Tabla 11:
Matriz de lógica de consistencia

TÍTULO: Propuesta de estrategias competitivas para impulsar el crecimiento de las exportaciones de mango fresco a España

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				DISEÑO METODOLÓGICO
			VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	MEDIDAS	
<p>Principal: ¿Son las estrategias competitivas un mecanismo para impulsar el crecimiento de las exportaciones de mango fresco?</p> <p>Secundarios ¿La estacionalidad de mango, generará una gran oportunidad de conservación del mercado?</p> <p>¿De qué manera la satisfacción del mercado español, generará mayor demanda de mango?</p> <p>¿Hasta qué grado las barreras arancelarias permiten el libre ingreso de mango al mercado español?</p>	<p>Objetivo General: Proponer estrategias competitivas para impulsar el crecimiento de las exportaciones de mango fresco a España.</p> <p>Objetivos específicos: Verificar si, la estacionalidad del mango genera una gran oportunidad de conservación del mercado</p> <p>Analizar si, la demanda española de mango es satisfecha</p> <p>Comprobar si, las barreras arancelarias son adecuadas para el libre ingreso de mango fresco a España.</p>	<p>Hipótesis General: La propuesta de estrategias competitivas influye positivamente para impulsar el crecimiento de las exportaciones de mango fresco a España.</p> <p>Hipótesis específicas: La estacionalidad del mango como ventaja competitiva, generará una gran oportunidad de conservación del mercado.</p> <p>La satisfacción del mercado español, generará mayor demanda de mango</p> <p>Las barreras arancelarias y fitosanitarias influyen significativamente para el libre ingreso de mango fresco a España.</p>	Estrategias competitivas	Matriz FODA	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalezas - Oportunidades - Debilidades - Amenazas 	Pregunta 1 Pregunta 2 Pregunta 3 Pregunta 4	<p>Tipo de investigación: Descriptiva</p> <p>Método de Investigación: Deductiva</p> <p>Diseño: No Experimental</p> <p>Población: 89 empresas peruanas exportadoras de mango a España-</p> <p>Muestra: 5 empresas</p> <p>Instrumentos: Observación directa. Informes estadísticos.</p> <p>Técnicas: Entrevista. Análisis de datos.</p>
			Crecimiento de exportaciones de mango fresco a España.	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamiento de las exportaciones peruanas de mango a España. - Viabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidades exportadas anuales. - Precio por K anual. - Barreras arancelarias - Barreras fitosanitaria 	Pregunta 5 Pregunta 6 Pregunta 7 Pregunta 8 Pregunta 9 Pregunta 10	

CAPÍTULO IV

4. MÉTODO

4.1. Tipo y Método de investigación

- **Tipo Descriptivo:** Se utiliza este tipo de investigación teniendo en cuenta el propósito de la investigación que consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.
- **Método Deductivo:** Es el método lógico caracterizado por pasar de lo general a lo particular. A diferencia de la inducción, considera que la conclusión está implícita en las premisas. Es decir que la conclusión no es nueva, se sigue necesariamente de las premisas. Si un razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión sólo puede ser verdadera. Rodríguez(2005).

4.2. Diseño específico de investigación

- **No experimental:** Se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el investigador altere el objeto de investigación. En esta investigación se observarán los fenómenos o acontecimientos tal y cómo se dan en su contexto natural, para después analizarlo.

4.3. Población, Muestra o participante

- **Población:** Está conformada por las 89 empresas exportadoras de mango a España.
- **Muestra:** Se consideró 5 empresas exportadoras de mango a España, en donde realizaremos las entrevistas a personas especializadas en el tema y con aceptada participación para el develo de información. Cabe mencionar que se toma estas

empresas como representativas porque son las que manejan el mayor volumen de exportaciones del producto.

4.4. Instrumentos de recogida de datos

- **La observación directa:** Técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, tomar información y registrarla para su posterior análisis
- **Informes estadísticos:** Documentos, información extraída de fuentes confiables como libros, páginas web, boletines, etc., necesarias para el estudio del informe.

4.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

- Entrevista: se aplicó esta técnica para la recaudación de información para tener mayor detalle en las respuestas de nuestros encuentros, debido a que la naturaleza de la investigación amerita de preguntas abiertas.
- Análisis de datos: se utilizaron fue utilizaron fuentes secundarias extraídas de páginas como Trademap y Sunat para evaluar las cantidades exportador por Perú e importadas por España.

4.6. Procedimiento para la ejecución del estudio

Para el presente proyecto, se siguió el siguiente procedimiento:

- Recolección de tesis anteriores, que sirvan como base para la investigación.
- Investigación en páginas web, libros, foros, etc. Sobre temas de interés para el estudio.
- Información recopilada de las entrevistas a profesionales relacionados en el área de agro exportaciones e investigaciones de mercados extranjeros.
- Consulta sobre los avances con personal competente sobre la metodología que se está utilizando.

CAPÍTULO V

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación de resultados

Mediante las siguientes entrevistas logramos obtener información necesaria para la creación de la propuesta y verificación de los objetivos.

Se procedió con la entrevista a 5 profesionales de las empresas miembros de nuestra población, a continuación, las detallaremos, cabe mencionar que sus identidades no pueden ser reveladas a solicitud de los mismos.

– **Entrevistado 1: Gerente General**

Este entrevistado es la persona encargada de la toma de decisiones importantes en la empresa, a quien deben de notificar todos los sucesos de la empresa, cuenta con Magister en gestión de empresas, cabe mencionar que lleva más de 20 años en el rubro de comercio exterior, especializado en perecibles.

– **Entrevistado 2: Asistente comercial**

Esta entrevistada es encargada de los procesos comerciales referente a las exportaciones de mango y más frutos producidos por la empresa, es una persona bastante joven, pero con alta responsabilidad en la empresa, es Licenciada en Ingeniería Industrial.

– **Entrevistado 3: Gerente de operaciones**

Este entrevistado es encargado de dirigir a toda el área de operaciones para mantener constante contacto con los proveedores de servicios logísticos, de manera que estén pendientes que cada uno de los procesos se cumpla de manera correcta.

– **Entrevistado 4: Sub Gerente de planta**

Este entrevistado es el encargado de supervisar y mantener de manera ordenada las ordenes que se realizan en la planta, capaz de tomar decisiones en casos extremos como el rechazo de una carga por falta de estándares de calidad.

– **Entrevistado 5: Jefe de ventas**

Este entrevistado es encargado de preparar las órdenes de venta que serán enviadas al área de producción para su despacho, cuenta con capacidad de negociación con los clientes en el exterior, es licenciado de la carrera de Marketing.

Preguntas de la entrevista

A continuación, se presentarán las preguntas diseñadas en base a los objetivos de esta investigación, de tal manera que, con las respuestas de nuestra muestra, se implemente la estrategia necesitada.

1. ¿Cuál es la mayor fortaleza que poseen?
2. ¿Qué oportunidad considera relevante?
3. ¿Considera que la empresa tiene alguna debilidad?
4. ¿Cuál considera su mayor amenaza?
5. ¿Considera que puede elevar sus volúmenes de exportación?
6. ¿Qué necesitaría para ello?
7. ¿El precio al que usted vende cada kg de mango a España, es de su satisfacción?
8. ¿Considera que puede ser mayor?
9. ¿Tiene problemas con sus exportaciones al momento de ser retiradas en España?
10. ¿Le parece que el certificado fitosanitario es una barrera para sus exportaciones?

Entrevistado 1

1. **¿Cuál es la mayor fortaleza que poseen?**

Nuestra mayor fortaleza es el tratamiento térmico que le damos a los mangos, para eliminar posibles apariciones de plagas como lo es la mosca.

2. **¿Qué oportunidad considera relevante?**

Por las constantes órdenes de compra, sabemos que la demanda de nuestro producto cada vez es mayor, así que como oportunidad es el crecimiento de la demanda española.

3. **¿Considera que la empresa tiene alguna debilidad?**

En el área de producción contamos con personal sin estudios superiores, que son los que normalmente generan retrasos y por tal razón nuestra productividad es menor.

4. **¿Cuál considera su mayor amenaza?**

Definitivamente los sucesos climáticos, nuestra campaña 2017 fue afectada por el fenómeno del niño. Si bien es cierto no tuvimos baja en las exportaciones, pero creó un desorden en cuanto a los tiempos de cosecha.

5. **¿Considera que puede elevar sus volúmenes de exportación?**

Por supuesto, las órdenes de compra cada vez aumentan, pero dependemos de la producción de los agricultores.

6. **¿Qué necesitaría para ello?**

Optimizar mis áreas de cultivo, con mayor cantidad de plantaciones y menos productos que no pasen los controles sanitarios.

7. **¿El precio al que usted vende cada kg de mango a España, es de su satisfacción?**

Es acorde al mercado, considero que es bastante rentable.

8. ¿Considera que puede ser mayor?

Esto va a depender del mercado.

9. ¿Tiene problemas con sus exportaciones al momento de ser retiradas en España?

Ninguno, los problemas que he tenido han sido por demoras en la llegada.

10. ¿Le parece que el certificado fitosanitario es una barrera para sus exportaciones?

Más que una barrera, es una forma de mantener el orden en cuanto a estándares de calidad del producto.

Entrevistado 2

1. **¿Cuál es la mayor fortaleza que poseen?**

Nuestra más grande fortaleza es el conocimiento de los canales de comercialización con España, concurrimos a las más grandes ferias a menudo, de manera que el contacto con nuestro cliente final es cercano.

2. **¿Qué oportunidad considera relevante?**

El TLC, el acuerdo bilateral que tenemos con España favorece a nuestro cliente en cuanto a los costos de importación.

3. **¿Considera que la empresa tiene alguna debilidad?**

Nosotros como empresa vemos que existen pequeños productores que no aprovechan la alta demanda de mango y dejan pasar oportunidades muy provechosas y creo que es por falta de conocimiento.

4. **¿Cuál considera su mayor amenaza?**

La entidad reguladora de la sanidad y calidad de estos alimentos, se encuentra en constantes cambio y cuando esto sucede debemos adaptarnos a sus solicitudes y esto genera espacios de tiempo perdidos y por ende ordenes perdidas.

5. **¿Considera que puede elevar sus volúmenes de exportación?**

Si nuestros clientes lo solicitan, por supuesto.

6. **¿Qué necesitaría para ello?**

Una mayor inversión de la empresa en todo el proceso logístico.

7. **¿El precio al que usted vende cada kg de mango a España, es de su satisfacción?**

Si, normalmente este precio se fija en base al mercado o a la prontitud de la necesidad de envío.

8. ¿Considera que puede ser mayor?

Considero que sí, previo trato con el cliente, porque todo va a depender del programa con el que se trabaje o la prontitud de la solicitud.

9. ¿Tiene problemas con sus exportaciones al momento de ser retiradas en España?

Ninguna, siempre avisamos a nuestro cliente la fecha estimada de llegada para las coordinaciones con sus operadores logísticos.

10. ¿Le parece que el certificado fitosanitario es una barrera para sus exportaciones?

Todo lo contrario, creo que es una buena manera de formalizar a los exportadores para el envío de productos de calidad.

Entrevistado 3

1. ¿Cuál es la mayor fortaleza que poseen?

Desarrollamos todos los controles de calidad correspondientes a la exportación del mango, de manera que nuestro producto se diferencie por su mencionada calidad.

2. ¿Qué oportunidad considera relevante?

La demanda cada vez mayor del mango por nuevos clientes del mismo España, es increíble el gran consumo de esta fruta en Europa y a su vez el adecuado entorno macroeconómico que es generado por una estabilidad gubernamental.

3. ¿Considera que la empresa tiene alguna debilidad?

No tenemos mayor acceso técnico a los canales de riego implementados por el Programa Subsectorial de irrigación.

4. ¿Cuál considera su mayor amenaza?

El creciente porcentaje de población dedicado al sector agrícola en otros países competidores como lo es Brasil, al parecer tiene un programa de integración de trabajadores para este sector.

5. ¿Considera que puede elevar sus volúmenes de exportación?

Por el momento no hemos recibido nuevas propuestas para plantear la opción, pero todos los años las exportaciones suben.

6. ¿Qué necesitaría para ello?

La solicitud de algún nuevo proyecto para generar un programa de abastecimiento al cliente tanto de envíos como de producción.

7. ¿El precio al que usted vende cada kg de mango a España, es de su satisfacción?

Sí, considero que es bastante rentable, de lo contrario no exportaríamos a España.

8. ¿Considera que puede ser mayor?

No, creo que en cada campaña el precio se establece de manera que nos sea rentable para todos los exportadores.

9. ¿Tiene problemas con sus exportaciones al momento de ser retiradas en España?

No, ninguno.

10. ¿Le parece que el certificado fitosanitario es una barrera para sus exportaciones?

Las demoras en el tiempo de espera para la solicitud de inspección en las plantas me hacen pensar que es una dificultad antes que una barrera.

Entrevistado 4

1. **¿Cuál es la mayor fortaleza que poseen?**

Considero como fortaleza el know how de los procesos para la exportación del producto.

2. **¿Qué oportunidad considera relevante?**

El desarrollo de la economía española, siendo el factor más predeterminante la tendencia al consumo de comida saludable, como lo es la fruta.

3. **¿Considera que la empresa tiene alguna debilidad?**

Contamos con personal en las áreas de producción con bajo nivel de educación y con pocas ganas de seguir aprendiendo, considero esa la mayor debilidad de la empresa.

4. **¿Cuál considera su mayor amenaza?**

Con toda certeza los cambios climáticos, que afectan directamente la producción y a las familias trabajadoras en la empresa.

5. **¿Considera que puede elevar sus volúmenes de exportación?**

Según los récords anuales de la empresa, las exportaciones cada vez son mayores a excepción de épocas como la del año pasado, que tuvimos el fenómeno del niño y eso perjudico nuestros envíos.

6. **¿Qué necesitaría para ello?**

Tener planes de contingencia ante este tipo de sucesos naturales, de manera que no se vean afectadas las exportaciones.

7. **¿El precio al que usted vende cada kg de mango a España, es de su satisfacción?**

Claro, es un precio pactado por el mercado y debe respetarse.

8. ¿Considera que puede ser mayor?

Se encuentra en constante cambio dependiente mucho de la calidad de la fruta vendida.

9. ¿Tiene problemas con sus exportaciones al momento de ser retiradas en España?

Se generan problemas con el retiro de la carga siempre que no se envíen los documentos correspondientes, porque de ser así sería imposible su retiro.

10. ¿Le parece que el certificado fitosanitario es una barrera para sus exportaciones?

Considero que si se convierte en una barrera cuando se producen demoras para las certificaciones de las plantas o en los mismos despachos.

Entrevistado 5

1. ¿Cuál es la mayor fortaleza que poseen?

La variedad de mangos que producimos, y esta producción genera puestos de trabajo para los habitantes de la zona.

2. ¿Qué oportunidad considera relevante?

Una gran oportunidad es la implementación por parte del gobierno de un sistema de riego media un programa llamado “Programa subsectorial de irrigación”

3. ¿Considera que la empresa tiene alguna debilidad?

Hemos detectado demoras al momento de las inspecciones de calidad de la fruta y esto es debido a los constantes problemas que tenemos con el portal VUCE para la declaración de nuestros envíos.

4. ¿Cuál considera su mayor amenaza?

Hace algunas semanas leí que Brasil siendo nuestro principal proveedor, incrementó sus áreas de cultivo en un 1.1 millones de HA, así que considero que esa es una gran amenaza.

5. ¿Considera que puede elevar sus volúmenes de exportación?

En la región Piura existe mucha producción, y puede ser mayor aún si optimizamos los recursos.

6. ¿Qué necesitaría para ello?

Elevar la mano de obra desde el momento de la cosecha hasta el acopio y empaquetado del producto.

7. ¿El precio al que usted vende cada kg de mango a España, es de su satisfacción?

Si, en realidad es bastante rentable por todos los volúmenes de carga que se mueve en campaña.

8. ¿Considera que puede ser mayor?

Si necesidad es mayor, claro que podríamos hacer un ajuste mayor en los precios.

9. ¿Tiene problemas con sus exportaciones al momento de ser retiradas en España?

Recuerdo haber tenido un problema con un embarque, que la fruta llego manchada y la autoridad sanitaria incineró la carga por supuesta presencia de mosca en la fruta a pesar que había pasado los controles respectivos de Senasa.

10. ¿Le parece que el certificado fitosanitario es una barrera para sus exportaciones?

No, considero que es una regulación dictaminada para el ingreso de alimentos a otro país, y están protegiendo a su población de posibles enfermedades.

5.2. Desarrollo de la propuesta

Se ha tomado en cuenta una técnica FODA para la selección de estrategias. Esta técnica también es conocida por el acrónimo DAFO, resultante de invertir los términos, o SWOT, traducido al inglés. Esta herramienta se presenta visualmente en forma de matriz.

La forma de utilizarla es combinar los distintos conceptos para que de dichas combinaciones surjan estrategias. Para lo cual se deben de seguir una serie de pasos que detallaré a continuación:

1. Basarse en la matriz FODA
2. Tener en cuenta los elementos estratégicos que en este caso fueron brindados en la entrevista.
3. Definir las fuerzas externas, que como antes comentábamos, son las oportunidades y amenazas.
4. Definir las fortalezas y debilidades de la organización, es decir, los factores del medio ambiente interno.
5. Extraer las estrategias FO, es decir, las resultantes de combinar fortalezas y oportunidades. Estas combinaciones pueden darse tanto entre una fortaleza y una oportunidad o entre una fortaleza y varias oportunidades, etc. Es decir, las posibilidades son muy amplias.
6. Extraer las estrategias DO, o lo que es lo mismo, las resultantes de combinar debilidades y oportunidades.
7. Obtener las estrategias FA, o lo que es lo mismo, las resultantes de combinar fortalezas y amenazas.

8. Obtener las estrategias DA, o lo que es lo mismo, las resultantes de combinar debilidades y amenazas.

En base a las entrevistas realizadas, se ha construido una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de manera que a partir del cruce de esta información pueda establecer las estrategias competitivas.

Tabla 12:
Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto sistema de calidad como el tratamiento hidrotérmico para la eliminación de la plaga de la fruta. 2. Conocimiento de los canales de comercialización establecidos con la España 3. Desarrollo en certificaciones y controles de calidad para la exportación de mango. 4. Know how de los procesos para la exportación de productos agrícolas. 5. Distintas variedades de mango, 6. Generación de empleo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creciente demanda de consumo del mercado europeo. 2. Libre acceso comercial con Europa por el Acuerdo comercial. 3. Incremento poblacional de clientes actuales y potenciales. 4. Aumento del poder adquisitivo en Europa por incremento de los ingresos brutos per cápita. 5. Adecuado entorno macroeconómico debido a la estabilidad gubernamental. 6. Asistencia técnica de sistemas de riego promovidos por el PSI.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal técnico poco capacitado encargado de los procesos de producción, creando bajo nivel de productividad. 2. Falta de aprovechamiento de oportunidades de mercado por parte de los pequeños productores. 3. Delimitado acceso a tecnologías de riego tecnificado para aprovechamiento de recursos. 4. Demoras en los canales de control de calidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones climáticas inesperados por sucesos como el fenómeno del niño que afecta los canales de riego y producción del mango. 2. Actualización de nuevas normativas de calidad para la exportación de frutas generadas por Senasa. 3. Mayor porcentaje de población dedicada al sector agrícola en países competidores como Brasil. 4. Áreas de cultivos en potencial crecimiento por parte de nuestro principal competidor Brasil, con una estacionalidad que cubre la nuestra.

Elaboración: Propia, basado en las entrevistas

En la siguiente tabla, haré el cruce de información entre las fortalezas y oportunidades identificadas, de manera que obtenga ventajas de las oportunidades explotando las fortalezas.

Tabla 13:
Matriz FO

Fortalezas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto sistema de calidad como el tratamiento hidrotérmico para la eliminación de la plaga de la fruta. 2. Conocimiento de los canales de comercialización establecidos en España. 3. Desarrollo en certificaciones y controles de calidad para la exportación de mango. 4. Know how de los procesos para la exportación de productos agrícolas. 5. Distintas variedades de mango. 6. Generación de empleo.
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creciente demanda de consumo del mercado europeo 2. Libre acceso comercial con Europa por el Acuerdo comercial. 3. Incremento poblacional de clientes actuales y potenciales. 4. Aumento del poder adquisitivo en Europa por incremento de los ingresos brutos per cápita. 5. Adecuado entorno macroeconómico debido a la estabilidad gubernamental. 6. Asistencia técnica de sistemas de riego promovidos por el PSI.
	<p>FO1 Ampliar las exportaciones al mercado español aprovechando los acuerdos comerciales de manera que podamos cubrir la creciente demanda. (F2, O1, O2).</p> <p>FO2 Reconocer al mango peruano como el mejor en términos de calidad, para posicionamiento con clientes españoles potenciales. (F3, O3).</p> <p>FO3 Analizar la tecnificación del sistema de riego para optimizar los recursos de los agricultores y tener las características necesitadas por los clientes. (F4, F6, O6).</p> <p>FO4 Promocionar junto con el estado las distintas variedades de mango de calidad que se producen en Perú. (F5, O5).</p>

Elaboración: Propia, basado en las entrevistas

En el caso de este cuadro se sacará ventaja de las oportunidades, mejorando las debilidades.

Tabla 14:
Matriz DO

<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Oportunidades</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal técnico poco capacitado encargado de los procesos de producción, creando bajo nivel de productividad. 2. Falta de aprovechamiento de oportunidades de mercado por parte de los pequeños productores. 3. Delimitado acceso a tecnologías de riego tecnificado para aprovechamiento de recursos. 4. Demoras en los canales de control de calidad.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Creciente demanda de consumo del mercado europeo 2. Libre acceso comercial con Europa por el Acuerdo comercial. 3. Incremento poblacional de clientes actuales y potenciales. 4. Aumento del poder adquisitivo en Europa por incremento de los ingresos brutos per cápita. 5. Adecuado entorno macroeconómico debido a la estabilidad gubernamental. 6. Asistencia técnica de sistemas de riego promovidos por el PSI 	<p>DO1 Capacitar en técnicas de sistema de riego para mejorar el nivel de desempeño del personal y conseguir su productividad en la organización (D1, D3, O6).</p> <p>DO2 Constante capacitación de oportunidades de exportación del estado al agricultor como principal actor para que mejore el desarrollo del sector, considerando al agricultor como uno de los principales actores. (D2, D4, O1, O2, O3, O4, O5).</p>

Elaboración: Propia, basado en las entrevistas

En esta matriz veremos el cruce de las fortalezas con las amenazas, reduciendo el impacto de las amenazas mediante el uso de las fortalezas.

Tabla 15:
Matriz FA

Fortalezas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto sistema de calidad como el tratamiento hidrotérmico para la eliminación de la plaga de la fruta. 2. Conocimiento de los canales de comercialización establecidos en España. 3. Desarrollo en certificaciones y controles de calidad para la exportación de mango. 4. Know how de los procesos para la exportación de productos agrícolas. 5. Distintas variedades de mango. 6. Generación de empleo.
Amenazas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones climáticas inesperadas por sucesos como el fenómeno del niño que afecta los canales de riego y producción del mango. FA1 Potenciar la cantidad de mango exportable, mejorando el uso de tratamiento de plagas para tener menor número de frutas no conformes. (F1, F4, A4). 2. Actualización de nuevas normativas de calidad para la exportación de frutas generadas por Senasa. FA2 Potenciar el rendimiento por Ha, creando mayor competitividad (F4, A4). 3. Mayor porcentaje de población dedicada al sector agrícola en países competidores como Brasil. 4. Áreas de cultivos en potencial crecimiento por parte de nuestro principal competidor Brasil, con una estacionalidad que cubre la nuestra.

Elaboración: Propia, basado en las entrevistas

En este último cuadro mostraremos las debilidades y amenazas, con la finalidad de reducir las debilidades y evadir las amenazas.

Tabla 16:
Matriz DA

<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Amenazas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal técnico poco capacitado encargado de los procesos de producción, creando bajo nivel de productividad. 2. Falta de aprovechamiento de oportunidades de mercado por parte de los pequeños productores. 3. Delimitado acceso a tecnologías de riego tecnificado para aprovechamiento de recursos. 4. Demoras en los canales de control de calidad.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones climáticas inesperados por sucesos como el fenómeno del niño que afecta los canales de riego y producción del mango. 2. Actualización de nuevas normativas de calidad para la exportación de frutas generadas por Senasa. 3. Mayor porcentaje de población dedicada al sector agrícola en países competidores como Brasil. 4. Áreas de cultivos en potencial crecimiento por parte de nuestro principal competidor Brasil, con una estacionalidad que cubre la nuestra. 	<p>DA1 Concientizar a los pequeños agricultores para la creación de planes de contingencia contra fenómenos naturales. (D2, A1).</p> <p>DA2 Analizar cada uno de los procesos para optimizar los recursos o detectar el error en cada una de las etapas y ser más competitivos (D4, A3).</p> <p>DA3 Fortalecer la organización de productores, buscando el apoyo del Estado para capacitaciones a los productores sobre nuevas normativas. (D1, A2).</p>

Elaboración: Propia, basado en las entrevistas

Tabla 17:
Matriz de Estrategias Competitivas

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto sistema de calidad como el tratamiento hidrotérmico para la eliminación de la plaga de la fruta. 2. Conocimiento de los canales de comercialización establecidos con la España 3. Desarrollo en certificaciones y controles de calidad para la exportación de mango. 4. Know how de los procesos para la exportación de productos agrícolas. 5. Distintas variedades de mango, 6. Generación de empleo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal técnico poco capacitado encargado de los procesos de producción, creando bajo nivel de productividad. 2. Falta de aprovechamiento de oportunidades de mercado por parte de los pequeños productores. 3. Delimitado acceso a tecnologías de riego tecnificado para aprovechamiento de recursos. 4. Demoras en los canales de control de calidad.
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Creciente demanda de consumo del mercado europeo. 2. Libre acceso comercial con Europa por el Acuerdo comercial. 3. Incremento poblacional de clientes actuales y potenciales. 4. Aumento del poder adquisitivo en Europa por incremento de los ingresos brutos per cápita. 5. Adecuado entorno macroeconómico debido a la estabilidad gubernamental. 6. Asistencia técnica de sistemas de riego promovidos por el PSI. 	<p>FO1 Ampliar las exportaciones al mercado español aprovechando los acuerdos comerciales de manera que podamos cubrir la creciente demanda. (F2, O1, O2).</p> <p>FO2 Reconocer al mango peruano como el mejor en términos de calidad, para posicionamiento con clientes españoles potenciales. (F3, O3).</p> <p>FO3 Analizar la tecnificación del sistema de riego para optimizar los recursos de los agricultores y tener las características necesitadas por los clientes. (F4, F6, O6).</p> <p>FO4 Promocionar junto con el estado las distintas variedades de mango de calidad que se producen en Perú. (F5, O5).</p>	<p>DO1 Capacitar en técnicas de sistema de riego para mejorar el nivel de desempeño del personal y conseguir su productividad en la organización (D1, D3, O6).</p> <p>DO2 Constante capacitación de oportunidades de exportación del estado al agricultor como principal actor para que mejore el desarrollo del sector, considerando al agricultor como uno de los principales actores. (D2, D4, O1, O2, O3, O4, O5).</p>
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones climáticas inesperadas por sucesos como el fenómeno del niño que afecta los canales de riego y producción del mango. 2. Actualización de nuevas normativas de calidad para la exportación de frutas generadas por Senasa. 3. Mayor porcentaje de población dedicada al sector agrícola en países competidores como Brasil. 4. Áreas de cultivos en potencial crecimiento por parte de nuestro principal competidor Brasil, con una estacionalidad que cubre la nuestra. 	<p>FA1 Potenciar la cantidad de mango exportable, mejorando el uso de tratamiento de plagas para tener menor número de frutas no conformes. (F1, F4, A4).</p> <p>FA2 Potenciar el rendimiento por Ha, creando mayor competitividad (F4, A4).</p>	<p>DA1 Concientizar a los pequeños agricultores para la creación de planes de contingencia contra fenómenos naturales. (D2, A1).</p> <p>DA2 Analizar cada uno de los procesos para optimizar los recursos o detectar el error en cada una de las etapas y ser más competitivos (D4, A3).</p> <p>DA3 Fortalecer la organización de productores, buscando el apoyo del Estado para capacitaciones a los productores sobre nuevas normativas. (D1, A2).</p>

Elaboración: Propia, basado en las entrevistas

Se realizó un cruce de información del FODA, mediante el cual se obtuvo una serie de estrategias, siendo estas nuestra propuesta de competitividad. Se analizará las estrategias mas relevantes para demostrar su viabilidad y propuesta de valor.

Estrategia FO1:

Ampliar las exportaciones al mercado español aprovechando los acuerdos comerciales de manera que podamos cubrir la creciente demanda.

Las barreras fitosanitarias son una serie de requisitos fitosanitarios los que la UE ha establecido con el fin de prevenir la introducción y la propagación en la UE de organismos nocivos.

Las exportaciones de productos vegetales a la UE tienen como requisitos generales los siguientes:

- Deben ir acompañados de un certificado fitosanitario expedido por las autoridades competentes del país exportador, en el caso de Perú, Senasa.
- Certificado de lugar de producción, en caso de alimentos orgánicos los alimentos podrán ser etiquetados como ecológicos” sólo si el 95% de sus ingredientes agrícolas han sido producidos de manera ecológica. Los organismos de certificación de la producción orgánica que deseen operar en el país con reconocimiento de la autoridad nacional competente en materia de producción orgánica, deben solicitar ante el Senasa su inscripción, renovación, ampliación o reducción de registro.
- Certificado de planta de empaque.
- Pasar las inspecciones aduaneras en el punto de entrada de la UE.

España se rige bajo las normas de la Unión Europea, en el Perú las tarifas arancelarias son calculadas en base Ad Valorem sobre el valor CIF de las mercaderías, según las tarifas arancelarias generales. Perú y la Unión Europea tienen en la actualidad firmado un acuerdo comercial que entró en vigencia el 1° de marzo de 2013.

Este acuerdo comercial forma parte de una estrategia comercial integral que busca convertir al Perú en un país exportador, consolidando más mercados para sus productos, desarrollando una oferta exportable competitiva y promoviendo el comercio y la inversión, para brindar mayores oportunidades económicas.

Con este pacto se obtiene un acceso preferencial para el 99.3% de nuestros productos agrícolas, lo cual beneficia a la asociación para la exportación de mango. (Gestion, 2016)

Estrategias FO2 y FO4

FO2. Reconocer al mango peruano como el mejor en términos de calidad, para posicionamiento con clientes españoles potenciales.

FO4. Promocionar junto con el estado las distintas variedades de mango de calidad que se producen en Perú.

Para la realización de estas estrategias, contamos con las ferias que son la mejor ventana de promoción para las diferentes empresas, productores, etc. En Madrid se viene desarrollando anualmente una feria llamada “Fruit Attraction”, en los meses de octubre, siendo una de las más importantes a nivel mundial en el sector agroindustrial.

Propongo la asistencia a este tipo de ferias que cuenta con más de 50,000 visitas en sus 3 días de duración, como plataforma para la exhibición de nuestra variedad de mango.

Estrategias DA1, DO1 y DO2

DA1. Concientizar a los pequeños agricultores para la creación de planes de contingencia contra fenómenos naturales.

DO1 Capacitar en técnicas de sistema de riego para mejorar el nivel de desempeño del personal y conseguir su productividad en la organización

DO2. Constante capacitación de oportunidades de exportación del estado al agricultor como principal actor para que mejore el desarrollo del sector, considerando al agricultor como uno de los principales actores.

El Ministerio de Agricultura y Riego, realiza anualmente una jornada de capacitación para los agricultores, en donde junto con el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) tienen como objetivo continuar fortaleciendo las capacidades técnicas de los pequeños y medianos productores de mango para impulsar su producción y exportación; sin embargo, estas capacitaciones deben ser realizadas con mayor frecuencia.

Durante estas jornadas los agricultores se deben informar sobre las tecnologías en el manejo eficiente de un vivero de calidad, el manejo fitosanitario del cultivo bajo las condiciones climáticas actuales, los adecuados estándares de calidad requeridos por los clientes finales, etc.

Propongo que el estado continúe con estas capacitaciones, pero ahora con una frecuencia mensual y posterior a ello, pasen una serie de pruebas que acredite su aprendizaje en dichos seminarios, de manera que la predisposición y esfuerzo en estos seminarios sea garantizado por una constante calificación.

Estrategias FA1 y FA2

FA1. Potenciar la cantidad de mango exportable, mejorando el uso de tratamiento de plagas para tener menor número de frutas no conformes.

FA2. Potenciar el rendimiento por Ha, creando mayor competitividad.

Para la realización de estas estrategias propongo que los productores implanten o realicen programas de mejora de calidad constante para cada una de sus tierras, esto implica la capacitación al personal de planta sobre los cuidados de la fruta teniendo en cuenta las plagas que atacan a estas cosechas.

La estacionalidad de mango nacional se produce entre noviembre y Marzo teniendo los meses restantes como oportunidad para la implementación del proceso que consta de los siguientes pasos:

Paso 1 - Diagnóstico y Planificación:

La primera etapa es realizar un diagnóstico para conocer cuáles son los estándares de calidad que necesitan para el producto y a partir del mismo trazar un plan de trabajo, donde se detallan las actividades, con sus plazos y responsables, que se llevarán a cabo a lo largo del proyecto.

Paso 2 - Diseño del sistema de calidad

En esta etapa se definen los elementos clave del Sistema de Calidad y se establece mediante una documentación que deje por escrito cual es el proceso a seguir.

Paso 3 - Implementación del Sistema de Calidad

A medida que el sistema de calidad se diseña, se van implementando en la empresa juntamente con la capacitación de las personas encargadas de supervisar la calidad del producto.

Paso 4 - Auditoria constante

Luego que se haya implementado el sistema de calidad en la organización, se llevará a cabo la realización de auditorías constantes, con el objetivo de determinar si el sistema de calidad cumple con los estándares que necesita el producto.

Estrategia DA3

Fortalecer la organización de productores, buscando el apoyo del Estado para capacitaciones a los productores sobre nuevas normativas.

Desarrollar una asociación unificada de productores de mango, fusionar a la Asociación Peruana de Productores y exportadores de mango (APEM) con PROMANGO y principales productores que aún no pertenecen a estas asociaciones, de manera que exista una única organización con visión al incremento de las exportaciones de mango y partiendo de esa premisa se pueda obtener el apoyo del

estado para las constantes capacitaciones referente a la actualización de las nuevas normativas vigentes para la correcta exportación de la fruta.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Se confirma la hipótesis general, debido a que con la creación de las estrategias se descubrió elementos competitivos de nuestro producto en mención y el proceso para su exportación, al llevarse a cabo según lo propuesto se genera un impulso en el crecimiento de las exportaciones.
2. La estacionalidad es una oportunidad que debe ser aprovechada, ya que a diferencia de los demás países los meses que comienza nuestra campaña, la de ellos aún no y esto genera ventajas en la compra, teniendo en cuenta también que nuestra calidad es preferida por el mercado español.
3. Existe una creciente demanda de productos naturales por parte de España, que se han demostrado en la demanda de las exportaciones que año a año se incrementan, la cual está siendo satisfecha debido a que las exportaciones peruanas hacia este destino también se están incrementando.
4. No existen barreras arancelarias para productos agrícolas debido al acuerdo comercial con la Unión Europea; respecto a barreras fitosanitarias los exportadores cuentan con certificado fitosanitario que es requisito indispensable para la entrada de productos agrícolas para la Unión Europea.

Recomendaciones

1. Tener en cuenta las estrategias competitivas propuestas, ya que de ellos dependerá el análisis de las ventajas que poseemos como país con referencia al crecimiento de nuestras exportaciones.
2. Incentivar las medidas de contingencia basadas en los fenómenos del medio ambiente para que la estacionalidad no sufra variaciones y se ser así que sean mínimas o de lo contrario puedan ser manejadas.
3. Mantener la calidad del mango, con la finalidad que sea de mayor preferencia por el mercado español, reconociendo a nuestro país como su principal proveedor de este producto.
4. Participación del estado para mantener vigente el acuerdo comercial que tenemos con la Unión Europea, de manera que se mantenga la no existencia de barreras arancelarias. A su vez supervisar a la entidad controladora de los permisos fitosanitarios para que sus procesos no sean un impedimento en las exportaciones.

REFERENCIAS

- *ElMundo*. (2001). *Diccionario*. Recuperado el 2018 – 04 – 11 desde <http://www.elmundo.es/diccionarios/>
- Fresh Plaza. (2016). *Resumen del mercado global del mango*. Recuperado el 2018 – 04 – 15 desde <http://www.freshplaza.es/article/96397/Resumen-del-mercado-global-del-mango>.
- George, C.S. (2005). *Administración estratégica*. (Ed.), Historia del pensamiento administrativo (pp. 236-238). México D.F: Pearson educación de México, S.A. de C.V.
- KhanAcademy. (s.f.). *Repaso de variables independientes y dependientes*. Recuperado el 2018 – 04 – 11 desde <https://es.khanacademy.org/math/pre-algebra/pre-algebra-equations-expressions/pre-algebra-dependent-independent/a/dependent-and-independent-variables-review>.
- MINAGRI (Ministerio de Agricultura y Riego). (2014). *El Comercio Exterior Agrario*.
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva*. (2da ed.). México: Grupo editorial patria.
- PROMPERU (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, PE). 2014. *Manual de Productos Agrícolas del Perú, 2014*. Disponible en <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Catalogo%20Agro.pdf>.
- Rodríguez, E.A. (2005). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.). Villahermosa: Universidad de Juárez Autónoma de Tabasco.

- TradeMap. (s.f.). TradeMap. Desde
https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||080450||6|1|1|2|2|1|2|1
- (MINAGRI, 2017) <http://minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017>