

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**



**TESIS**  
**MODELO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO PARA EL POSICIONAMIENTO DEL MANGO**  
**DE LA VARIEDAD KENT EN EL MERCADO DE COREA DEL SUR, 2019**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**  
**GIANCARLO FRANCO PARRA JARAMILLO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN**  
**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

**LIMA, PERÚ**  
**2019**

A mis padres, porque son ellos los que me apoyaron en la consolidación de esta primera meta y el logro de los objetivos propuestos.

## Agradecimientos

A los docentes de mi alma mater “Universidad Ricardo Palma”; por ser parte de la realización del logro de graduarme de mis estudios superiores y lograr alcanzar mi objetivo de graduarme en la Licenciatura.

Al profesor – asesor Ing. Márquez, por el apoyo con sus conocimientos dentro del desarrollo de este trabajo.

## Introducción

La investigación desarrollada se denomina “Modelo Estratégico de Negocio para el Posicionamiento del Mango de la Variedad Kent en el Mercado de Corea del Sur, 2019”; el primer motivo es el desarrollo de la experiencia laboral como lo académico, y al ser testigo de un problema que se presenta en la realidad del proceso de exportaciones del mango, es necesario hacer propuestas profesionales para permitir a los exportadores de mango incrementar sus ventas y mejorar los procesos productivos, logística, comercio internacional y negocios globales.

La tesis que se presenta, hay una reflexión sobre la importancia de la estrategia en la exportación de productos como el mango. En el estudio se han identificado dos dimensiones estratégicas basadas en el modelo estratégico de negocio y el posicionamiento del producto.

Por otro lado, puntualizado lo estratégico se proponen dos estrategias de comercialización, la primera es la de enfoque y la segunda estrategia es la de diferenciación del producto, en tal sentido la presentación del producto tomando en cuenta las exigencias en el marco legal sostenido en el TLC de Perú – Corea del Sur.

También se plantean estrategias de tipo funcional que guarden relación directa con las estrategias de marketing, logística y operativa.

En cuanto a la estructura de la propuesta de investigación, esta se ha desarrollado en cinco capítulos:

En el primer capítulo se ha presentado el planteamiento de estudio, estableciéndose los objetivos, la justificación y alcance de la investigación.

En el segundo capítulo se propone el marco teórico conceptual, presentando las bases teóricas de la investigación.

En el tercer capítulo se plantean las hipótesis del estudio, las cuales han sido comprobadas a través del enfoque de las respuestas que se han acopiado de las encuestas. Se ha recogido información valiosa para el análisis.

Por otro lado, en el capítulo cuarto se especificó el marco metodológico de estudio, el cual se encuentra articulado a la propuesta de estudio, resumiéndose como un análisis de tipo descriptivo.

Finalmente se exponen las conclusiones a las que se ha abordado.

## ÍNDICE

Lista de Tablas .....	vii
Lista de Figuras .....	ix
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO</b> .....	<b>1</b>
1.1 Formulación del problema .....	1
1.2 Objetivos, General y Específicos .....	3
1.2.1 Objetivo general .....	3
1.2.2 Objetivos específicos .....	3
1.3 Justificación o importancia del estudio .....	3
1.4 Alcance y limitaciones .....	6
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>7</b>
<b>MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL</b> .....	<b>7</b>
2.1 Antecedentes de la investigación .....	7
2.2 Marco histórico .....	12
2.3 Marco legal .....	13
2.4 Marco Teórico .....	14
2.5 Marco Conceptual .....	27
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>29</b>
<b>HIPÓTESIS Y VARIABLES</b> .....	<b>29</b>
3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos .....	29
3.1.1 General .....	29
3.1.2 Específicas .....	29
3.2 Variables o Unidades de análisis .....	29

CAPÍTULO IV.....	30
MARCO METODOLÓGICO.....	30
4.1 Tipo y Método de investigación .....	30
4.2 Diseño específico de investigación.....	30
4.3 Población y muestra de la investigación.....	31
4.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos .....	31
4.5 Procedimiento para la ejecución del estudio.....	32
4.6 Técnicas de procesamiento de análisis de datos .....	32
CAPÍTULO V.....	33
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	33
5. Resultados obtenidos .....	33
5.1 Presentación y análisis de resultados .....	33
5.2 Análisis de Resultados .....	34
5.3 Modelo Propuesto .....	61
CAPÍTULO VI.....	85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	85
CONCLUSIONES .....	85
RECOMENDACIONES.....	87
REFERENCIAS.....	88
Apéndices.....	94

### Lista de Tablas

Tabla 1	¿Cómo califica el mercado de Corea del Sur como destino de exportaciones del mango Kent?.....	34
Tabla 2	¿Cómo calificaría el nivel de aceptación del mango Kent en Corea del Sur por parte de los distribuidores?.....	35
Tabla 3	¿Cómo evalúa al consumidor final del mango Kent en el mercado de destino?.....	36
Tabla 4	¿Cómo califica las barreras de entrada para el mango kent al mercado de Corea del Sur?.....	37
Tabla 5	¿Cómo evalúa al sistema de distribución logística del mango Kent en el ámbito nacional, se cubre la demanda al mercado de Corea? .....	38
Tabla 6	¿Cómo califica las exigencias en cuanto a calidad del mango kent al mercado de Corea del Sur? .....	39
Tabla 7	¿Qué calificación le merece la estrategia de negocio que aplican para el desarrollo de sus exportaciones? .....	40
Tabla 8	¿Replantean de manera constante la estrategia de negocio, de acuerdo a la necesidad, cuentan con una estrategia modelo para la realización del negocio? ....	41
Tabla 9	¿Está de acuerdo con el diseño de la estrategia de exportación que viene adoptando su empresa?.....	42
Tabla 10	¿Cómo calificaría a los planes de acción para la estrategia de negocio? .....	43
Tabla 11	¿Cómo evalúa el establecimiento de indicadores en la medición de la recordación de marca?.....	44
Tabla 12	¿Se posiciona su empresa con la recordación de marca? .....	45
Tabla 13	¿Estimula la marca con alguna estrategia de negocio? .....	46
Tabla 14	¿Impacta la recordación de marca en sus operaciones? .....	47
Tabla 15	¿Establece elementos publicitarios para la estrategia de marca? .....	48
Tabla 16	¿Tienen el éxito esperado la implementación de estrategias para fidelizar al cliente en Corea del Sur?.....	49
Tabla 17	¿La exportación con marca blanca la considera adecuada para fidelizar a su cliente en el exterior? .....	50
Tabla 18	¿Aplica indicadores que contribuya en la mejora del producto y el posicionamiento del producto en el mercado de Corea del Sur ? .....	51
Tabla 19	¿La estrategia de comunicación adoptada es fundamental para el desarrollo del negocio?.....	52
Tabla 20	¿Cómo calificaría la participación en ferias agroindustriales en el exterior?.....	53

Tabla 21	¿Es conocida su marca en el mercado de Corea? .....	54
Tabla 22	¿Establece estrategias de recordación del producto, como brochures?.....	55
Tabla 23	¿Envía algún tipo de publicidad a su cliente? .....	56
Tabla 24	¿Comunica y brinda experiencias acerca de las propiedades que tiene el mango orgánico peruano? .....	57
Tabla 25	¿Cuenta con indicadores de medición del posicionamiento?.....	58
Tabla 26	¿Calificación de las exigencias de ingreso para el desarrollo del posicionamiento del producto ?.....	59
Tabla 27	¿Establece un branding para poder posicionar el producto en el mercado de destino?.....	60
Tabla 28	Presupuesto de Marketing .....	82
Tabla 29	Costo para la implementación de una exportación de mango Kent a Corea del Sur .....	83

## Lista de Figuras

Figura 1. Imagen del mango kent. ....	15
Figura 2. Mapa Corea del Sur. ....	16
Figura 3. ¿Cómo califica el mercado de Corea del Sur como destino de exportaciones del mango Kent?.....	34
Figura 4. ¿Cómo calificaría el nivel de aceptación del mango Kent en Corea del Sur por parte de los distribuidores?.....	35
Figura 5. ¿Cómo evalúa al consumidor final del mango Kent en el mercado de destino?.....	36
Figura 6. ¿Cómo califica las barreras de entrada para el mango kent al mercado de Corea del Sur? .....	37
Figura 7. ¿Cómo evalúa al sistema de distribución logística del mango Kent en el ámbito nacional, se cubre la demanda al mercado de Corea?.....	38
Figura 8. ¿Cómo califica las exigencias en cuanto a calidad del mango kent al mercado de Corea del Sur?.....	39
Figura 9. ¿Qué calificación le merece la estrategia de negocio que aplican para el desarrollo de sus exportaciones?.....	40
Figura 10. ¿Replantean de manera constante la estrategia de negocio, de acuerdo a la necesidad, cuentan con una estrategia modelo para la realización del negocio? ..	41
Figura 11. ¿Está de acuerdo con el diseño de la estrategia de exportación que viene adoptando su empresa? .....	42
Figura 12. ¿Cómo calificaría a los planes de acción para la estrategia de negocio? .....	43
Figura 13. ¿Cómo evalúa el establecimiento de indicadores en la medición de la recordación de marca? .....	44
Figura 14. ¿Se posiciona su empresa con la recordación de marca?.....	45
Figura 15. ¿Estimula la marca con alguna estrategia de negocio?.....	46
Figura 16. ¿Impacta la recordación de marca en sus operaciones?.....	47
Figura 17. ¿Establece elementos publicitarios para la estrategia de marca? .....	48
Figura 18. ¿Tienen el éxito esperado la implementación de estrategias para fidelizar al cliente en Corea del Sur? .....	49
Figura 19. ¿La exportación con marca blanca la considera adecuada para fidelizar a su cliente en el exterior? .....	50
Figura 20. ¿Aplica indicadores que contribuya en la mejora del producto y el posicionamiento del producto en el mercado de Corea?.....	51

Figura 21. ¿La estrategia de comunicación adoptada es fundamental para el desarrollo del negocio? .....	52
Figura 22. ¿Cómo calificaría la participación en ferias agroindustriales en el exterior? .....	53
Figura 23. ¿Es conocida su marca en el mercado de Corea?.....	54
Figura 24. ¿Establece estrategias de recordación del producto, como brochures? .....	55
Figura 25. ¿Envía algún tipo de publicidad a su cliente? .....	56
Figura 26. ¿Comunica y brinda experiencias acerca de las propiedades que tiene el mango orgánico peruano? .....	57
Figura 27. ¿Cuenta con indicadores de medición del posicionamiento?.....	58
Figura 28. ¿Calificación de las exigencias de ingreso para el desarrollo del posicionamiento del producto? .....	59
Figura 29. ¿Establece un branding para poder posicionar el producto en el mercado de destino? .....	60
Figura 30. Rotulado y Marcado .....	73
Figura 31. Comercialización .....	75
Figura 32. Diseño de la Estrategia de Negocio para el posicionamiento del mango kent a Corea .....	79

## Resumen

La presente tesis titulada “Modelo Estratégico de Negocio para el posicionamiento del mango Kent hacia el mercado de Corea del Sur en el presente año 2019”, tuvo como objetivo diseñar un modelo estratégico de negocio que logre incidir en el posicionamiento del mango de la variedad Kent en el mercado de Corea del Sur.

Se ha podido comprobar que la hipótesis general del diseño de un Modelo Estratégico de Negocio incidirá de manera positiva en el Posicionamiento del mango de la variedad Kent hacia el mercado de Corea del Sur, mediante la aplicación de estrategias de tipo funcional.

La metodología utilizada es descriptiva, teniendo como diseño el observacional, y, de asociación de variables cualitativas. Se utilizó una muestra de 56 empleados de las empresas exportadoras de mango a quienes se les plantearon preguntas relacionadas con las variables de estudio.

La estructura del informe se realizó de la siguiente manera:

- En el capítulo I, se realizó el planteamiento del problema, general y específico, se incluyeron los objetivos y la investigación teórica y práctica
- En el capítulo II se han desarrollado los antecedentes de la investigación, investigaciones que se familiarizan con el presente trabajo de investigación. También se desarrolló el marco histórico que implica una serie de sucesos y/o trascendencias respecto a las variables establecidas
- En el capítulo III se realiza el planteamiento de la hipótesis, general y específica.
- En capítulo IV se presenta la metodología de investigación, donde se detalla el diseño, la población, la muestra, los instrumentos a aplicarse, el procedimiento y las técnicas a utilizarse en el desarrollo del presente informe
- En el capítulo V, se presentaron los resultados y el análisis, también se indican las conclusiones y las recomendaciones; finalmente la bibliografía y el apéndice del informe.

**Palabras claves:** Posicionamiento, estrategias, Corea del sur, mango, Kent.

### **Abstract**

This thesis entitled "Strategic Business Model for the Positioning of the Kent Variety Mango in the South Korean Market, 2019". The objective has been to design how the Strategic Business Model that affects the Positioning of the Kent variety mango towards South Korea.

It has been found that the general hypothesis of the design of a Strategic Business Model will have a positive impact on the positioning of the Kent variety mango towards the South Korean market.

The methodology used is descriptive, having as an observational design, the association of qualitative variables. A sample of 56 employees from mango exporting companies was used.

The structure of the report is carried out as follows:

- In chapter I, we will make the problem statement, general and specific, including the objectives and theoretical and practical research
- In Chapter II the research background has been developed, research that is familiar with this research work. The historical framework that involves a series of events and / or transcendencies regarding the established variables was also developed
- In Chapter III, the hypothesis, general and specific, is presented.
- Chapter IV presents the research methodology, which details the design, the population, the sample, the instruments to be applied, the procedure and the techniques to be used in the development of this report.
- In Chapter V, the results and analysis of the research are developed, conclusions and recommendations are also indicated; finally the bibliography and the appendix of the report.

**Keywords:** Positioning, strategies, South Korea, mango, Kent.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

### 1.1 Formulación del problema

Actualmente, hay un incremento de la internacionalización de las industrias en muchos sectores, esto se ha generado en los últimos años, donde la economía del globo, ha experimentado un crecimiento acelerado, y una muestra de esto es que hay apertura del comercio en los países para conseguir un aprovechamiento máximo de oportunidades para desarrollarse económicamente de lo que ofrece el comercio internacional (FMI, 2017).

Los recursos disponibles sobre la demanda, determinan que los países tanto de la Unión Europea como de las economías emergentes sean importadores primordiales de materia prima y especialmente de alimentos.

Los productos agrícolas representan el 30 y el 60% de gastos en alimentos de consumidores en el mundo, según las distintas zonas, este dato confirma la gran importancia que tiene en el comercio. Por lo tanto, el mercado internacional de frutas y agrícola es el primero en beneficiarse de la globalización. Según Villareal (2014) indica que “con datos del Servicio de Información de Mercados Agrícolas de Alemania, la producción mundial de frutas y vegetales en el 2013 fue de 1.74 billones de toneladas; un 9,4% mayor que en el 2012, cuya producción mundial alcanzó 1.59 billones de toneladas” (pág. 35).

El norte del Perú, es la zona donde se produce el mango, principalmente en el departamento de Piura y Lambayeque. Los tipos de mangos que producen son Haden, Criollo Kent y Keitt. Por lo tanto, el más utilizado para exportar es el de tipo Kent, porque tiene una excelente calidad, es fibroso y es resistente para su traslado. (APEM, 2019).

Vásquez (2013) sostiene que “una de las interrogantes ante la demanda de mango Kent y su alto nivel de exportación se encuentra en relación a la producción del mango y la calidad de la variedad del mango Kent en las zonas productoras de Piura” (pág. 31). Siendo uno de los

problemas donde para tener mejores ingresos, los agricultores venden toda la producción de mango y posteriormente es usada para la exportación. En relación a los países de mayor demanda y oferta, que también requieren de forma importante el mango son Estados Unidos y la Unión Europea.

Estados Unidos constituye un mercado importante, ya que es el segundo país que importa alimentos a nivel global y segundo importador de mango del Perú. Si se refiere al principal destino del mango fresco del Perú, se tiene que los Países Bajos (Holanda), representan el 40% de las exportaciones. Esta zona del mundo es clave porque además de ser destino final del fruto constituye una puerta de entrada a otros países de Europa.

Centrando la investigación en el mercado de Corea del Sur, los principales requisitos para exportar mango a Corea del Sur son el control fitosanitario y que tengan áreas libres de plagas, sobre los contaminantes, cumplir las normas de seguridad alimenticia y control microbiano. De acuerdo con lo que se ha mencionado, a continuación, se realiza la formulación de las preguntas de investigación:

***Problema General:***

¿Cómo la propuesta de un Modelo Estratégico de Negocio incide en el Posicionamiento del mango de la variedad Kent hacia el mercado de Corea del Sur?

***Problemas Específicos:***

P1. ¿Cuáles son las características del mercado de Corea del Sur que se deberían aprovechar para el Posicionamiento del mango de la variedad Kent hacia el mercado de Corea del Sur?

P2. ¿Cuál es la estrategia de negocio que permite la exportación de mango de la variedad Kent al mercado de Corea del Sur?

P3. ¿Cuál es el costo de implementación de la estrategia de negocio que permite la exportación de mango de la variedad Kent al mercado de Corea del Sur?

## **1.2 Objetivos, General y Específicos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Diseñar cómo el Modelo Estratégico de Negocio que incide en el Posicionamiento del mango de la variedad Kent hacia el mercado de Corea del Sur.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

OE1. Determinar las características del mercado de Corea del Sur que se deberían aprovechar para la inserción de mango de la variedad Kent.

OE2. Determinar la estrategia de negocio que permite la exportación de mango de la variedad Kent al mercado de Corea del Sur.

OE3. Explicar el costo de implementación de la estrategia de negocio que permita la exportación de mango de la variedad Kent al mercado de Corea del Sur.

## **1.3 Justificación o importancia del estudio**

El estudio es significativo ya que busca favorecer a la toma de decisiones, analizando alternativas de corto, mediano y largo plazo con respecto a la gestión de exportación y aporte de estrategias de negocios del mango Kent al mercado de Corea del Sur. Con la implementación de estrategias de negocios, las empresas exportadoras pueden conseguir con ello insertarse al sector de las exportaciones. Y sobre todo tener siempre lo necesario para poder ofrecer a los clientes del mercado externo poder atenderlos bajo las exigencias reglamentarias.

El cumplimiento de los procesos de una exportación de acuerdo a las reglamentaciones y regulaciones permitirá mejorar la ventaja competitiva de los productores de mango en la zona norte del país y con el aporte que tiene el TLC Perú – Corea del Sur. Si las empresas no hacen uso de estas estrategias es probable que no tengan el éxito hacía el cumplimiento de sus objetivos. La estructura de un sistema de estrategias y de gestión exportadora ampliamente definida es de mucha importancia para que los exportadores puedan lograr sus metas y objetivos de tipo financiero y de colocación del producto en el exterior.

Para medir los beneficios de exportar mango Kent al mercado de Corea del Sur, se propone indicar la rentabilidad del producto dentro de 6 meses, el impacto y la demanda que constituye el mercado de Corea del Sur.

**Justificación Teórica.** El estudio permitirá comprobar la validez de las teorías de la gestión exportadora y la aplicación de estrategias que contribuyan a establecer un modelo de gestión adecuado. Una exportación debe conformar un sistema de partidas coherentes, de planeación, métodos y procedimientos para que se desarrolle de forma exitosa.

Una estrategia de posicionamiento se constituye en una planeación o proceso de marca deliberada en niveles simbólicas en la mente del consumidor, donde los signos, las sociedades incluso los individuales tienen una ponderación específica. La estrategia de posicionamiento de mercado, busca concertar la cadena para equilibrar la diferenciación, distinción y similitud en la unificación de las marcas. Este esfuerzo, será a largo plazo y se consolidará en la identidad de la empresa, con sus productos y/o servicios, para que una marcar este diferenciada de la multitud e influya en el público objetivo que lo percibe.

Asimismo, Ortegón (2017) indica que “la investigación sobre la imagen y el posicionamiento de las marcas es parte de la gestión y dirección estratégica de cualquier compañía a fin de maximizar la respuesta de los mercados” (pág. 13).

De acuerdo con lo mencionado, conseguir el posicionamiento en la mente de un consumidor no es tarea fácil, ya que a pesar de ser un enfoque de tipo psicológico y ubicar el producto bajo ciertas características donde el cliente o usuario identifique de manera rápida las características y condiciones de marca del producto.

Hipotéticamente se puede confirmar que la estrategia de posicionamiento de un producto o servicio tiene una correlación directa con la aplicación de una adecuada y efectiva estrategia de marketing, donde estas sean innovadoras y la tendencia de las mismas contribuyan a las necesidades del mercado. Se demuestra a través de la confrontación de los autores citados

que el posicionamiento de marca no es rápido, la consolidación de los mismos radica en entregar al cliente un buen producto, también dependiendo del segmento y frente a ello aplicar las estrategias del producto de manera eficaz.

**Justificación Metodológica:** Permitirá comprobar, en primera aproximación, la validez del diseño de estrategias de exportación.

Sí el producto es correctamente colocado en el mercado de Corea del Sur, el proyecto tendrá viabilidad.

**Justificación Práctica:** La investigación permitirá desarrollar en su amplitud el mejoramiento de la gestión exportadora y se busca tener un impacto positivo en el proceso de exportación. Con la implementación de estrategias se desea conseguir lo siguiente: a) ingreso a nuevos mercados, b) tener mayor participación y competitividad en el mercado global, c) incremento de la exportación de mango Kent y por consecuencia mayor margen de utilidad para las empresas exportadoras; y, d) posicionamiento del mango Kent en Corea del Sur.

La investigación resulta importante ya que busca medir la viabilidad de exportar mango Kent a Corea del Sur.

**Importancia.:** La investigación permitirá desarrollar en su amplitud el mejoramiento de la gestión exportadora, estratégica y se busca tener un impacto positivo en el posicionamiento del mango Kent. Con la implementación de un Modelo Estratégico de Negocio se requiere lo siguiente: a) ingreso a nuevos mercados, b) conseguir mayor participación y competitividad, c) incremento de las ventas de mango Kent y por consiguiente alto margen de utilidad para las empresas exportadoras; y, d) posicionamiento del mango Kent en el mercado de Corea del Sur.

La investigación resulta importante ya que busca medir la viabilidad para exportar mango Kent a Corea del Sur, así mismo se plantea un negocio sostenible, sustentable debido a la preferencia que se tiene del consumo del mango Kent.

#### **1.4 Alcance y limitaciones**

En cuanto al alcance de la investigación, se realizará una propuesta de mejora continua como aporte de la tesis para poder dinamizar las exportaciones de mango Kent a Korea del Sur y de esta manera se tenga un impacto positivo para los agricultores que se dedican al cultivo de la variedad Kent.

Metodológicamente la investigación tiene un alcance de tipo descriptivo -correlacional y propositivo. En efecto, se realizó una medición de causa – efecto de las variables que se han planteado como tema de investigación. También se realizó la propuesta de un plan de exportación como aporte, se plantean las estrategias de exportación para proponer un negocio exitoso.

En cuanto al aprovisionamiento del mango Kent, se cuenta con el productor en la localidad de Batangrande ubicada en el Noroeste de Lambayeque, el productor cultiva 50 hectáreas de la variedad Kent.

Las limitaciones se relacionan con el levantamiento de información, precisando el tiempo que disponen los investigadores del tema en la disposición para ofrecer entrevistas relacionadas al tema.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

##### - *Nacionales*

Benavente, Calderón, Rivadeneira, & Rodríguez (2013), desarrollaron la investigación titulada “Planeamiento estratégico del mango en la región Lambayeque”, en el estudio se indica que el “sector agroexportador ha registrado en los últimos años una importante tendencia de crecimiento, debido principalmente al aumento de la demanda a nivel mundial como resultado de nuevas preferencias de consumo” (pág. 46), sector que le da grandes oportunidades de negocio para el país y principalmente para la región Lambayeque.

Por ejemplo, en el año 2011 “los principales mercados demandaron alimentos sanos, naturales y de calidad, como es el caso de las frutas y vegetales” (Benavente, 2013, pág. 64). El mango es un producto que ha sido reconocido en el mundo, el cual es reflejado en su demanda. Asimismo, el Perú ha tenido un crecimiento económico progresivo en el sector de la exportación del mango, siendo Piura el mayor exponente del crecimiento.

Benavente, Calderon, Rivadeneira, & Rodriguez (2013), también indica que “el Perú cuenta con ventajas competitivas y comparativas para el desarrollo del sector del mango, tales como la ventana comercial, la variedad de climas y su mayor nivel de productividad” (pág. 64), estos factores que permiten ofrecer un producto de calidad, aunque todavía se ha explotado esta fortaleza ya que existen atomización de la agricultura y la poca asociatividad de los productores. Benavente, Calderon, Rivadeneira, & Rodriguez (2013) “Destaca el hecho de que un porcentaje mayor al 90% de la exportación de mango en Perú se comercializa a los mercados de Europa y EEUU, donde se compite con importantes exportadores como México y Brasil, lo cual merma los precios del mango a nivel internacional” (pág. 32). Para compensar aquello, se analizan nuevos mercados, con condiciones apropiadas para ser atendidas. Lambayeque cuenta

con características geográficas y climáticas que propician la agricultura en la región, siendo la principal actividad productiva que impulsa el empleo directo e indirecto; sin embargo, esto no han generado un desarrollo de la misma magnitud en Piura a nivel nacional o México y Brasil a nivel internacional. Esta tesis desarrolló el Plan Estratégico para el mango en Lambayeque. Benavente, Calderon, Rivadeneira, & Rodriguez (2013) indicaron que “representa una valiosa herramienta de gestión donde se han identificado los factores críticos para el desarrollo del mango, los cuales se encuentran relacionados a un incremento de las exportaciones, un estricto control fitosanitario, mejoras tecnológicas, un óptimo desarrollo para la etapa de cosecha, cultivo y comercialización del mango, una mejora en la asociatividad de los productores e integración de toda la cadena, incluyendo la participación del gobierno regional y entidades gubernamentales relacionadas. Para lo cual, se establecen objetivos a largo plazo y estrategias que se deben implementar para alcanzar el futuro deseado” (pág. 74-88).

Castillo, Herrera, Mendoza, & Ulloa (2018), desarrollaron la investigación titulada “Planeamiento estratégico para la industria del mango peruano”, en el mundo, los principales productores de mango son la India y China, seguidos por Tailandia e Indonesia. En América Latina, México que es el quinto productor mundial y el primer exportador a Estados Unidos. Castillo, Herrera, Mendoza, & Ulloa (2018), sostuvieron que “en cambio, Perú se ubica en el puesto 18, cultivando distintas variedades de mangos, dentro de las cuales se encuentran las injertadas o mejoradas, como Hade, Kent y Tommy Atkins que tienen demanda a nivel internacional y por ende son exportadas” (pág. 75). La demanda de esta fruta está creciendo y la industria peruana del mango debe aprovechar la oportunidad en posicionarse dentro de los dos principales exportadores del mundo, abasteciendo a diferentes mercados como Corea del Sur, Japón y China, y también a los mercados actualmente atendidos, ellos son Holanda y Estados Unidos. Para el 2027, se desea ser líder de las exportaciones monetarias, por lo tanto, el volumen de producción y empleo habrá aumentado, así como el rendimiento por hectárea a

través de la capacitación y el uso de tecnología de punta, especialmente en sistemas de riego. Todo esto llevará a que la industria peruana del mango vea aumentar su rentabilidad, beneficiando tanto a las grandes empresas como a los productores tradicionales. Esto se logrará mediante la implementación de estrategias que han sido ampliamente analizadas en esta investigación, tales como: (a) desarrollar el mercado de los Estados Unidos para productos procesados; (b) penetrar en los mercados asiáticos con mango fresco; (c) desarrollar cultivos de mango orgánico; (d) integrarse verticalmente con minoristas y mayoristas para fomentar el consumo de mango peruano dentro del mercado interno; (e) integrarse verticalmente hacia adelante, de modo que cada asociación o cooperativa de agricultores tenga su propia unidad de comercialización para reducir el número de intermediarios y aumentar la rentabilidad; y (f) integrar horizontalmente a pequeños productores de mango para asociarse y poder acceder a tecnología, financiamiento y mercado.

Alcántara, Leguía, Ruiz, & Segura (2017), sustentaron la investigación titulada “Plan de Negocio para la Exportación de Mango Kent en el Mercado de Estados Unidos”, la tesis desarrolló un estudio sobre el procedimiento de la exportación de mango Kent a Estados Unidos, con el fin de precisar la viabilidad económica del Negocio. En un inicio se analizó el producto, también la producción que se tiene a nivel nacional e internacional, y la comercialización en el mundo. Alcantara, Leguia, Ruiz, & Segura (2017), señalaron que “se realiza el Estudio de Mercado, con la finalidad de obtener proyecciones de oferta y de demanda, análisis de costos de producción y precio de venta al exterior” (pág. 54). Se realizó el Análisis Estratégico a través del diagnóstico del macroentorno (países que se compite), del entorno indirecto (los factores económicos, sociales, culturales, ecológicos, tecnológicos, políticos y legales), de los stakeholders (grupos de interés) y del entorno directo (Las 5 fuerzas de Competencia). “Se concluye el informe con la viabilidad del proyecto a cinco

años, obteniendo un VANE resultante de USD 342,928 y una TIRE de 2.95%” (Alcantara, Leguia, Ruiz, & Segura 2017, pág. 38).

- ***Internacionales***

Villarreal (2014), realizó su investigación en la Universidad de Buenos Aires, señalando que “Perú es uno de los principales exportadores de mango fresco del mundo, siendo una gran parte de su producción destinada al mercado estadounidense; por ello el objetivo del trabajo fue estudiar el subsistema de agronegocios (SSAG) del mango fresco peruano” (pág. 94), para identificar las fortalezas y debilidades del SSAG y consolidarse en este mercado. La metodología que se aplicó fue el 4 del “Estudio y Planificación Estratégica del Sistema de Agronegocio (EPESA)”, desde fuentes de información primaria y secundaria. Villarreal (2014), indicaron que “el enfoque teórico de referencia fue el Sistema de Agronegocios, la Nueva Economía Institucional y la planificación estratégica” (pág. 98). Los resultados obtenidos indican que el SSAG de mango peruano cuenta con un ambiente institucional sólido apalancado en acuerdo comercial con Estados Unidos.

A nivel tecnológico, Villarreal (2014) “se evidencia las diferentes escalas de desarrollo entre productores asociados y no asociados; siendo los últimos los más perjudicados” (pág. 74). Por otro lado, el mercado de mango, a Estados Unidos se ve alentadoras, causadas por cambios de gustos del consumidor por productos más saludables; es así como la demanda del mango continúa en crecimiento y tienen proyecciones positivas de la misma.

Villarreal (2014), sostiene que “al ser Estados Unidos un importador neto de mango cuenta con una gran variedad de proveedores, entre los que destacan Perú, México, Brasil y Ecuador; el SSAG de Perú se encuentra comparativamente por detrás de México y Ecuador” (pág. 183); sin embargo, se puede apreciar que hay algunas ventajas al exportar mango, a pesar de los problemas logísticos y a la desalineación de la transacción entre algunos de los intervinientes. Por eso, para consolidar el posicionamiento del mango fresco peruano en el

mercado de Estados Unidos, se plantearon objetivos estratégicos para implementar el SSAG peruano.

Jara (2011), en su investigación realizada en la Universidad de Guayaquil señalaron que el problema se presentó en dos aspectos: “El manejo de la producción poco tecnificada y el carácter estacional de la producción” (pág. 63). Los distintos cultivos para exportar, generalmente suele ser transferido en pequeñas y medianas partes. Sobre la limitada infraestructura del servicio. Se asocia el caso a la disponibilidad y a costos portuarios, transporte, almacén, envasado, etc. El problema se manifiesta en la limitada difusión del detalle de las oportunidades que presenta el mercado internacional relacionada con las características de oferta y demanda en los mercados de destino más importantes, y las principales estrategias de comercialización que realizar los competidores

Jara (2011) con su investigación buscó “entender de una manera práctica y objetiva la real dimensión de la producción y comercialización del mango” (pág.91). Además,

Propició enfoques en posibles alternativas para mejorar la comercialización en términos convenientes a ambos países, que pueden ser monetarios o de cantidades. Con los años se ha exportado mango a muchos países principalmente a Estados Unidos, pues en este país aproximadamente se exporta un 70% del total, asimismo, Ecuador es uno de los países de mayor exportación en esta fruta. Jara (2011) también señaló que “al existir un gran número de países ofertantes, ubicados en diferentes latitudes, se presenta el mercado internacional abastecimiento de mango durante todo el año, pero concentrándose la mayor parte de la oferta durante el periodo de abril a septiembre” (pág. 12). En este lapso de tiempo, la saturación de la oferta provoca precios bajos, aunque la demanda crece significativamente. Si bien es cierto que la política de comercio exterior ecuatoriano está básicamente orientada a la diversificación de los bienes comercializables para la exportación debido al modelo extractivista primario en el

que estamos inmersos, y del cual es necesario dejar de lado su dependencia para un funcionamiento adecuado del país. economía de nuestro país, tan fluctuante en su crecimiento.

Jara (2011) también resalta “el aumento que ha venido teniendo las exportaciones de mango, que, aunque no tenga una mayor representatividad en nuestra balanza comercial se prevé que en los próximos años al paso que nos encontramos esta situación se revierta” (pág. 125). Por lo tanto, es importante que los aspectos que conciernen en este intercambio de producto manufacturado, en el caso del durazno enlatado por parte de Chile este entendido cabalmente para iniciar mejoras sustanciales del mismo.

## **2.2 Marco histórico**

El mango es original de la India y transportado por los portugueses a Brasil en el siglo XVII, desde donde se difundió a toda América. Sus características de la fruta es que es dulce, jugoso, fibroso, carnosos y muy agradable. Con respecto a su composición contiene un alto porcentaje de agua, (83,46%) y vitaminas A, C, E, B6 y K, además de una alta composición de carbohidratos, folatos, potasio y fósforo.

Según Maximize (2012) indica algunas características sobre el mango: “es un cultivo que tiene cosecha todos los años; los árboles tienen una vida útil de 30 años; inicia su etapa de producción a partir del cuarto año de trasplantado; se produce en zonas de clima tropical o subtropical; se consume fresca en ensaladas, jugos, encurtidos, conservas, mermeladas, licuados, o deshidratado” (pág. 41). Este producto puede ser consumido en diferentes etapas de maduración, ya sea por alimento o con fines medicinales desde hace mucho tiempo.

Reyes (1996) indica que el término estrategia “proviene del griego *strategeia* o del término general *strategos*, que es la fusión de las palabras *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar). *Strategos* significa jefe de un ejército”. “La estrategia desde su origen en el campo militar está definida como el arte o la habilidad para dirigir operaciones y proyectar la derrota de los enemigos en el campo de batalla” (Castillo, Herrera, Mendoza, & Ulloa, 2018)

Arana & Galarza (2015) indicaron que “la aplicación de los conceptos de administración estratégica se inicia de forma sistematizada en la década del setenta a partir de del estancamiento de la economía mundial debido a la postguerra y al entorno altamente competitivo de los distintos sectores industriales de la época” (pág. 62).

Esta dinámica empujó a las compañías a aperturar sus mercados y competir con las economías extranjeras, especialmente con las asiáticas. Además, el aumento de la inflación estuvo influido decisivamente por el aumento del precio del petróleo y, por lo tanto, de las tasas de interés. En este clima, se creó la necesidad de que las compañías gestionen sus recursos en relación a su competencia para manejar las crisis.

El papel de la estrategia está estrechamente relacionado con la estructura de la compañía y que la estructura debe estar de acuerdo con la estrategia elegida.

Algunos autores importantes son referencias del desarrollo del concepto de estrategia el cual se centran en realizar algunas pautas sobre los objetivos, metas, planes y políticas que el negocio debe implementar para lograr lo que se planifica en un momento dado.

La administración en lo clásico está basada en obtener el control operativo de las acciones de la compañía basado en la planificación financiera; luego, la administración evoluciona y la planificación se vuelve más compleja, incluyendo más actividades y un presupuesto con mayor diversificación para asignar recursos. Finalmente, se alcanza la perspectiva actual de gestión estratégica.

### **2.3 Marco legal**

#### **El TLC Perú - Corea del Sur**

El Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Perú y Corea fue firmado el 21 de marzo de 2011 en Seúl, capital de Corea del Sur por los Ministros de Comercio de ambas naciones, y entró en vigor el 1° de agosto del mismo año. Inmediatamente de la firma del tratado, entraron a ese país productos como espárragos, mango, café, aceite de pescado, hilo fino, camisas de

algodón, cobre, plomo, zinc, entre otros, libres de impuestos de inmediato, así como tres o cinco años después de la vigencia del acuerdo.

Perú puede aprovechar la relación comercial con Corea del Sur y los beneficios que se generaran con el TLC. Para esto, se analizaron las oportunidades con respecto a los productos de la oferta exportable en el mercado coreano.

Es real que los alimentos preferidos en Corea del Sur son los mas frescos, pues se perciben como naturales y saludables, pero las frutas y verduras en conserva, se ha visto en crecimiento con un total de ventas en 12% y 6.2% respectivamente.

Todo producto alimentario de importación deberá ser etiquetado en idioma coreano, con toda la información básica necesaria. El etiquetado se podrá colocar en el puerto del destino, de forma que no se quite fácilmente, que no cubran las etiquetas originales, y con letras suficientemente apreciable para lectura sencilla.

## **2.4 Marco Teórico**

### **2.4.1 Mango**

Según Ecoosfera, “los mangos son considerados como una fruta rica en nutrientes, su contenido nutricional cambia según la variedad de mango y su grado de madurez. Son una buena fuente de betacarotenos (que nuestro cuerpo puede utilizar para sintetizar vitamina A), aportan cantidades importantes de vitamina C, también son una buena fuente de potasio, de magnesio y de fibra”

El mango Kent tiene un peso de 500 a 800 gr aproximadamente, de color amarillo combinado con anaranjado, y con la madures adquiere un tono rojizo. Es de forma ovalada y de tamaño grande, sabor agradable, poco fibrosa, jugoso y con alto contenido de azúcar.

Existen tres variedades de mango y son principalmente diferenciadas por sus colores que son rojo, verde y amarillo

Para el caso del presente trabajo nos enfocaremos en la variedad roja, en el cual se encuentra el mango Kent que tiene como una de sus principales características destaca su excelente sabor, es muy bajo en calorías y contiene cantidades muy saludables de fibra dietética, vitaminas y minerales, por cada 100 gramos de fruta contiene 65 calorías y 2 gramos de fibra.



*Figura 1.* Imagen del mango kent. Campo de Benamayor (2019). Cómo es el mango Kent. Recuperado de: <https://www.camodebenamayor.es/frutas-tropicales/mango-kent/>

#### **2.4.2 Mercado Objetivo – Corea del Sur**

En el portal de Promperú (2017), en la Guía de Mercado: Corea del Sur, se indicó que “La República de Corea (Corea del Sur) está situado en el nordeste de Asia y ocupa la mitad sur de la península de Corea” (pág. 4). En cuanto al tamaño del poblado, se llega a la cifra de los 51 millones de habitantes. Porcentualmente el 83% de la comuna de Corea del Sur corresponde al caso urbano de la ciudad y la siguiente mitad habita en Seúl (10 millones), la metrópoli capital, que es una de las metrópolis de mayor población mundial. Otras ciudades de mayor importancia se constituyen en las ciudades de Busan (3,2 millones), Incheon (2,6 millones), Daegu (2,2 millones), Gwangju (1,5 millones) y Daejeon (1,6 millones). En relación

a la distribución de la población por edad se observa que el 13% son menores de 14 años, el 73% se encuentra entre 15 y 64 años y el 14% tiene más de 65 años.

En cuanto a la edad media de la población habitante, esta se sitúa en 40 años y la tasa de crecimiento del poblado se encuentra en una escala porcentual de 0.54% a 0.55% siendo en promedio la distribución, apreciándose una equivalencia entre hombres y mujeres. El promedio de vida esperada es de 81 años, el 26.3% profesa el cristianismo, el 26.3% el budismo, y otras religiones el 0.9%. Se destaca que la mitad del poblado de Corea del Sur no profesa religión alguna. El idioma de mayor frecuencia es el coreano y el comercial es el inglés, el cual es entendido y hablado en los negocios, así como en áreas administrativas.

Para el presente trabajo se busca elaborar estrategias de negocio para poder posicionar al mango Kent en Corea del sur, por eso definimos la estrategia como la manera en la cual se define como los objetivos, acciones y recursos que se utilizaran para cumplir los objetivos trazados.

En cuanto a las estrategias que aplican las empresas, existen tres tipos de estrategia: corporativa, de negocios y funcional. Las tres necesitan funcionar complementariamente.



Figura 2. Mapa Corea del Sur. AnnaMapa.com (2018). Recuperado de <http://annamapa.com/corea-del-sur/>

## **Estrategia corporativa**

### ***Panorama General Del Mercado De Mango Global***

El mercado europeo está obteniendo principalmente su suministro de mango de África en este momento de la temporada. Además de algunas irregularidades en Costa de Marfil, las temporadas africanas se están desarrollando silenciosamente. En los Estados Unidos, los importadores miran principalmente hacia el sur. Los vecinos latinoamericanos y del sur son los principales países importadores. En el campo de la producción, hay mucho en esta área. Los exportadores peruanos apuntan a un inicio más temprano de la temporada, para molestia de los exportadores brasileños. Este último grupo se queja de la mala calidad de los mangos peruanos con el inicio temprano de la temporada.

#### ***¿El inicio de temporada en Perú es problemático para el mercado mundial?***

Los productores peruanos se están preparando para un comienzo temprano de la temporada. Con esto, los comerciantes quieren aprovechar los buenos precios que se pagan en el mercado europeo. Ese período con buenos precios dura desde octubre hasta principios de diciembre. Hace unos años, la temporada comenzó en enero, pero con una parada en diciembre, el inicio de la temporada ha regresado a noviembre. Esto ha empujado a los exportadores brasileños del mercado, quienes acusan a los peruanos de comercializar fruta inmadura y, por lo tanto, de corromper el mercado.

Gimbert (2014) señaló que “la estrategia corporativa la define la dirección general de la empresa en relación con el crecimiento y la administración de sus líneas de negocio y productos” (pág. 31).

Por otro lado, Gimbert (2015) sostuvo que “la estrategia de nivel corporativo busca definir en qué negocios debe o quisiera estar la empresa además de reflejar su rumbo y las funciones que cumplen las unidades de negocio para tal fin” (pág. 61).

La estrategia de nivel corporativo tiene compromiso en función a cuatro tipos de decisiones: influencia sobre la estrategia de negocios; decidir los negocios donde va a participar; la inversión de los recursos y la creación de sinergias.

Gimbert (2014), concuerda que “para lograr la sinergia y tener una estrategia corporativa sólida se necesita examinar el comportamiento de las áreas funcionales de manera transversal para observar sus aportes y si algunas prácticas de algún área pueden ser efectivas para toda la organización” (pág. 81). El aperturar negocios coherentes también beneficia a la organización empresarial pues pueden compartirse tecnologías, conocimientos y clientes que permiten que los negocios que se inicien tengan una base sobre la cual establecerse.

También Hambrick & Fredrickson (2018) indicaron que “las estrategias corporativas de crecimiento para alcanzar los objetivos de la empresa son múltiples” (pág., 12), sin embargo, “las más comunes pueden relacionarse con: acercarse más al consumidor final, ingresar al negocio de sus proveedores para controlar la calidad o la distribución, comprar empresas competidoras para tener mayor participación en el mercado” (pág. 81), constituir una empresa con negocios relacionados al suyo para diversificarse o adquirir para su línea de negocios productos o servicios no relacionados con el fin de diversificarse en un campo nuevo.

### **Estrategia de negocios**

Hellriegel, Jackson, & Slocum, (2015) sostuvieron que “la estrategia de negocios ocurre en organizaciones diversificadas. Se orienta a mejorar la competitividad de la empresa en el sector en el que opera” (pág. 74).

Arias (2016) indica que “a la estrategia de negocios también se le denomina estrategia empresarial y permite determinar cómo debe competir la organización en sus negocios, en este nivel entran todas las estrategias competitivas como el liderazgo de costos, diferenciación y enfoque” (pág. 41).

Cada una de las organizaciones empresariales tiene clientes diferentes, proveedores y competidores distintos, por lo que es necesario planeaciones estratégicas autónomas ya que sus posiciones competitivas pueden variar.

### **Estrategia funcional**

Lorca (2015) indicó que “la estrategia funcional se refiere al enfoque que toman las distintas áreas de la empresa para maximizar la productividad de los recursos” (pág. 91). La estrategia funcional hace referencia a las estrategias que deben ponerse en práctica para hacer cumplir cada estrategia de negocios, es decir, Hellriegel, Jackson, & Slocum (2015), confrontaron tener “estrategias funcionales como unidades de negocio que especifiquen las funciones de cada proceso, según la estructura y los planes operativos implementados” (pág.71); este es un gran aporte para el desarrollo e implementación de la propuesta de marketing.

### **Modelos de administración estratégica**

Ansoff (1965) con el tiempo algunas de sus estrategias perduraron, concordando que “algunos conceptos dentro de lo que denominó “Estrategias Genéricas” como parte de un modelo de administración: penetración de mercados, desarrollo de producto, desarrollo de mercados y diversificación” (pág. 81), Sin embargo, es Porter (2009) quien actualiza “las estrategias genéricas en los años ochenta y su modelo de administración orientado a competir en un sector industrial es el más usado hasta el día de hoy” (pág. 14). Se le denomina modelo general de estrategias competitivas porque cualquier tipo de empresa y de cualquier sector puede usarlas.

### **Estrategias Genéricas**

Dentro de las Estrategias Genéricas, Porter (2009) identifica tres “Liderazgo en costos, Diferenciación y Focalización. Decidirse por una de ellas depende de las posibilidades concretas que la empresa ha identificado con relación a sus ventajas competitivas” (pág. 93).

**Liderazgo en costos:** Martinet (2015) señalaron que “el objetivo es ser la empresa que produzca y ofrezca el menor costo en un sector” (pág.51). La empresa compite ofreciendo bienes o servicios al precio más bajo posible o a uno más bajo que el de los competidores, esta estrategia demanda que la empresa sea absolutamente eficiente para identificar la posibilidad de reducción de costos.

(Mintzberg, Quinn, & Voyer, 2015) Los riesgos del uso de esta estrategia son que las nuevas empresas competidoras pueden copiar fácilmente esta estrategia, que la empresa puede no atender los cambios que necesita el producto o las modificaciones en su comercialización por fijarse en el costo y que se produzcan aumentos en los costos que reducen el margen de utilidad.

**Diferenciación:** se da cuando la empresa busca ser única en el sector para lo cual selecciona uno o más atributos de valor para los consumidores. Para Hellriegel *et al.* (2009) la estrategia de diferenciación “implica que la empresa compite ofreciendo bienes o servicios que los clientes perciben como algo único en sentidos que consideran importantes” (p. 239).

Cabe señalar que la estrategia analizada por la exclusividad, la cual se paga con un precio superior.

Porter (2014) indicó que “el valor único puede venir por el diseño innovador del producto, por la calidad, por la tecnología, por lo que representa la marca, por la excelencia en la atención al cliente, por el servicio postventa y garantías del producto, por tener una red importante de distribución, entre otro” (pág. 83). El punto fuerte de esta estrategia es el marketing y la publicidad, así como un equipo relevante que opere en el desarrollo de la investigación y de productos con el fin de innovar y ofrecer productos de calidad que una imagen y una reputación positiva de la empresa. Quinn (2014) indica que “la estrategia es ventajosa en cuanto logra la fidelización del cliente, además de una importante participación

en el mercado sin entrar en guerra de precios y además porque es difícil que los rivales imiten los productos o servicios que ofrece la empresa” (pág. 51).

Serra & Lissoni (2016) indicaron que “el riesgo de esta estrategia es que puede decaer la necesidad del comprador por el factor único o singular, el cliente puede percibir los intentos de otras empresas” (pág. 84); por copiar el producto o servicio disminuyendo su interés y que el diferencial de costo sea tan alto, lo que hace difícil que esta diferenciación retenga la lealtad de marca.

**Focalización o estrategia enfocada:** Thompson & Strickland (2016), indicaron que “la estrategia enfocada en un sector consiste en un conjunto integrado de actividades que pretende producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de un segmento competitivo concreto” (pág. 73). Son empresas que han hallado su nicho de mercado y ofrecen sus productos y servicios a clientes específicos. También se le conoce como estrategia de alta segmentación.

Wheelen & Hunger (2018), señalaron que “la ventaja de esta estrategia está en cubrir de manera efectiva su mercado y hacerlo mejor que la competencia” (pág. 81). La ventaja también se encuentra en atender a un sector con necesidades y demandas específicas que la competencia no pudo atender. La desventaja de esta estrategia según Hellriegel *et al.* (2009) es que el mercado puede cambiar: “Los gustos distintivos y las características del producto se pueden ir borrando con el transcurso del tiempo, reduciendo así la posibilidad de defender el nicho” (p. 241).

En resumen, Thompson & Strickland (2017) indicaron que “el Liderazgo en Costos será según la tecnología y los procesos de la producción” (pág. 12); también, “la diferenciación se puede enfocar en la imagen, calidad, precio o diseño de un producto y la Focalización depende de dirigir la oferta de un producto o servicio a un segmento específico del mercado” (pág. 81).

**Conceptualización del posicionamiento de mercado.** Se refiere a la posición que se encuentra en la mente del consumidor, o que el consumidor reconozca las características de un producto, comprara y se diferencia con su competencia, encontrando un elemento diferente, superior y único en el producto.

El posicionamiento es “la decisión de la empresa de elegir el o los beneficios que la marca debe presentar para ganar un lugar distintivo en el mercado”, siendo el énfasis en el mercado (Ayala, 2013, pág. 40).

Ramírez & Sepúlveda (2014) indicó que “es preciso identificar, describir y posicionar los segmentos donde se pueden ser diferentes, competitivos, atractivos y donde se produzca con mayor probabilidad la compra para configurar la oferta de productos y servicios”. Lograr posicionar un producto es contar con una identidad propia, y de esta manera poder transferir un prototipo hacia otros, también se encuentra ligado a contar con una serie de características mediante las cuales se pueda obtener un conocimiento diferenciado dentro de la mente de los consumidores.

Rivera & Zuluaga (2013) sostienen que “el posicionamiento de un producto es la forma en que éste está definido por los consumidores en relación con ciertos atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en su mente en comparación con los competidores” (p. 41).

El posicionamiento no tiene ningún valor si no se refiere a un segmento de mercado (Díaz-Bustamante, 2013, pág. 31), la compañía deberá establecer la diferenciación del servicio que ofrece y la marca que presenta, el motivo por el que el usuario la va a elegir, y, el valor agregado que presenta en comparación con su competencia. Por lo tanto, el posicionamiento apunta a la presencia y carácter de la compañía. Esto referido a la visión que el consultor quiera que tengan los clientes del mismo (Ocampo, 2014, pág. 84).

Según Tejedor (2010) “Es posible tener la percepción del posicionamiento como el “*lugar mental*” que irrumpe el pensamiento del producto o servicio y su imagen,

principalmente, en el proceso en comparación con productos y/o marcas de sus competidores” (pág. 15). “El posicionamiento constituye, por tanto, una importante vía para distinguirse del producto y relacionarlo con los atributos deseados por el consumidor del mercado objetivo. Un factor influyente, por ejemplo, en una marca son los colores, imágenes, estilos, diseños y demás elementos visuales de los productos o campañas publicitarias que generan las empresas, también representan aspectos fundamentales en el proceso de posicionamiento de las marcas” (Lata & Oatavalo, 2014).

En cuanto a las estrategias de marketing, la publicidad se convierte en una de las herramientas más poderosas que se ha innovado, en este caso la tecnología viene contribuyendo de manera notable en el desarrollo de la misma. La internet como herramienta poderosa de los últimos años, Vila, Amoros-Kern, & Aldas-Manzano (2013) indica que “el gran potencial de Internet como canal de posicionamiento lo convierte en la innovación tecnológica que más interés, tanto económico como social, ha despertado durante las últimas décadas”.

### **Determinar la posición actual del mercado**

Una de las señales reveladoras de que una marca ha descuidado su posicionamiento en el mercado es que se sienten incomprendidos por su público objetivo. Si el público objetivo lo malinterpreta, hay muchas posibilidades de que se malinterprete en algún nivel. Para resolver esta situación, o evitarla por completo, hay algunas preguntas que debe responder de manera decisiva.

### **Atributos y diferenciación del posicionamiento**

Los atributos propios de su negocio lo diferenciarán de la competencia, pero establecer una diferencia o particularidad no es todo lo que hay para una estrategia de posicionamiento efectiva. También es necesario establecer la “distinción” de los atributos y valores que solo su empresa puede proporcionar a los clientes. También lo hace la “atracción”, que se puede

expresar en términos de atributos y valores que la base de clientes objetivo realmente quiere o necesita.

**Los clientes objetivo y qué es lo que quieren o necesitan.** Con la diferencia, la distinción y la atracción determinada, puede cambiar el enfoque hacia afuera para determinar a qué clientes le conviene su empresa. Esos clientes representarán el segmento de mercado en el que se establecerá su posición final de mercado.

La satisfacción de las necesidades de manera confiable. Las grandes marcas entienden que simplemente no es posible complacer a todas las personas, en todos los sentidos, todo el tiempo. En cambio, confían en un segmento de mercado claramente definido en el que pueden servir a la base de clientes de manera más significativa debido a sus atributos únicos.

**Rol de los competidores frente al posicionamiento.**

Tratar de ubicar a su empresa en una posición de mercado ya ocupada por un competidor implica una ardua batalla cuesta arriba. También es una deficiente idea tratar de aprovechar otra marca comparándola con la tuya. La imitación puede ser la forma más alta de adulación, pero en los negocios, adular demasiado a la competencia puede debilitar su marca con la misma facilidad que puede fortalecerla.

Parikshat (2010) indica que “debido a la globalización de la economía, existe una gran competencia en el sector de negocios. El deseo básico humano de retar nuevos límites y capturar la mayor porción del mercado le ha dado una nueva dimensión al concepto de marketing - posicionamiento de marca” (pág. 13)

“Posicionar una marca requiere hacer elecciones, mientras tener una posición significa que la gente prefiere una marca sobre la otra. Una marca puede estar posicionada por diferentes medios: ofreciendo un beneficio específico, enfocándose en un segmento determinado, precio o distribución”. (Parikshat, 2010, pág. 16)

Arana & Galarza (2015) señalaron que “a el posicionamiento está considerado tanto por académicos como por profesionales como uno de los elementos claves en la gestión del marketing moderno” (pág. 91).

### **La Marca y el posicionamiento.**

En muchos casos, estos productos o servicios maduros han sido exitosos en el pasado. Muchos fueron líderes del mercado en algún momento. Las expectativas de la compañía todavía son relativamente altas, pero los nuevos productos de marca atraen la mayor parte de la atención y la competencia de los genéricos está erosionando la base de clientes tradicional.

Las ventas son planas o están disminuyendo y, a pesar de cambiar los mensajes y la creatividad para revitalizar la marca, su impacto ha sido insignificante. En general, los esfuerzos promocionales que tuvieron éxito en el pasado también parecen tener poco efecto y los clientes a los que apuntamos con éxito antes ya no ven la marca como la mejor respuesta al problema que tienen.

En diversos de estos casos, el equipo ha seguido los pasos correctos, pero solo necesita una perspectiva diferente para realinear la oportunidad con el mercado que existe hoy en día. Es un curso de acción muy natural para quedarse con lo que ha hecho que la marca tenga éxito en el pasado. Incluso en los casos en que el equipo ha considerado cambiar su perspectiva, con frecuencia hacen cambios incrementales. Este enfoque es completamente comprensible, pero no cambia mucho la trayectoria, si es que lo hace.

La experiencia con marcas como está a lo largo de los años ha expuesto varias trampas comunes. El más destacado es que muchos comienzan desde el final, lo que significa que los equipos intentan cambiar la curva de ventas de la marca cambiando los mensajes y la ejecución creativa como primer paso. La suposición es que el producto o servicio sigue siendo relevante para el cliente objetivo, pero los mensajes no resuenan y la creatividad ya no les llama la atención. Se ha trabajado con equipos que han invertido innumerables dólares y horas

desarrollando, probando y perfeccionando copias nuevas y creativas con poco que mostrar. En el peor de los casos, los equipos lo han hecho varias veces tratando de obtener los mensajes “correctos” para mover la tendencia de las ventas. Como se puede apreciar en el desarrollo de la marca, se vincula de manera directa con el posicionamiento.

**Ejemplo:** Posicionamiento por consumidor del producto o servicio: Posicionar un producto asociándolo con un beneficiario particular o grupo de beneficiarios de un distinto enfoque. Publicidad de Motorola Mobile, en sus diversos anuncios se ha posicionado la persona del usuario del producto.

Un ejemplo de posicionamiento no solo puede ser un intangible o un producto, también puede ser institucional o como persona, como es el caso de Carlos Mastrorudi en el sistema literario argentino, donde se plantean ideas y políticas para posicionar la imagen de un autor (Claudia, 2013).

### **Posicionamiento por competidor**

Los competidores pueden ser tan interesantes para la estrategia de posicionamiento como los propios productos o servicios de una empresa. En el entorno actual, un elemento estratégico de posicionamiento efectivo para un producto o marca puede enfocarse en competidores que específicamente se dedican a comercializar un producto. Este enfoque es similar al posicionamiento por clase de producto, aunque la competencia está dentro de la misma categoría de producto en este caso.

Meza (2017) indica que “posicionarse de forma estratégica necesita usar un espacio atractivo. En este sentido, no se trata solo de participar de una comunidad (discursiva), sino también de ser alguien en ella” (pág. 156).

Los resultados de una adecuada estrategia de marketing también dependen de las tácticas con las que se construyan las estrategias “un plan de gestión estratégica de marketing que permita a la marca, lograr un buen posicionamiento, atracción a nuevos clientes y su

fidelización una cobertura que permita cubrir mercados no atendidos o súper atendidos, y oportunidades en el mercado que permitan mejorar los beneficios empresariales y de los socios” (Luna López, 2011, pág. 15).

De acuerdo a las estrategias de marketing, el posicionamiento se logrará a través de la introducción del diseño de los productos que revolucionen los mercados. Frecuentemente, los productos o servicios se introducen con solo diferencias marginales de los competidores.

Diversos especialistas en marketing se centran en tratar de ganarse a los mismos clientes que ya utilizan una marca competitiva convenciéndoles de que su producto es “mejor”. En diversos casos, los vendedores gastan una gran cantidad de tiempo y dinero argumentando por qué los consumidores necesitan cambiar sus hábitos, a pesar de las diferencias marginales del producto. La verdad es que la mayoría de los vendedores pierden la perspectiva del cliente y promocionan su producto a través de los ojos del vendedor.

## **2.5 Marco Conceptual**

### **Competitividad**

Se trata de la capacidad de competir y obtener rentabilidad en un mercado frente a la competencia

### **Distribución comercial**

Es la responsable de incrementar el valor del tiempo y el valor posicional de un bien, ya que pone un producto a disposición del cliente en el momento y lugar donde lo necesita o quiere comprarlo.

### **Estrategia de marketing comercial**

Es la forma de utilizar los recursos humanos, los suministros y la retribución financieros en los servicios comerciales para la presentación del producto disponible al consumidor de manera rentable.

**Mercado**

Es cualquier conjunto de transacciones o acuerdos comerciales entre compradores y vendedores, en lugar de una simple venta, el mercado implica un comercio formal y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

**Modelo estratégico**

Es un modelo diseñado para la mejora de un proceso en las operaciones y poder cumplir con los objetivos.

**Publicidad**

Es una forma o técnica de información masiva, para difundir un mensaje mediante los medios de comunicación a fin de persuadir a la audiencia a consumirlo.

**Promoción**

Es una serie de técnicas integradas que tiene como finalidad alcanzar objetivos específicos mediante diferentes estímulos y acciones limitadas temporalmente y dirigidas a un target determinado.

**Posicionamiento**

Es una estrategia que permite que un producto o marca ocupe un lugar distintivo, en relación a la competencia y quedar impregnada en la mente del consumidor

**Target**

Es el público objetivo de nuestras acciones, busca conocer todo sobre ese público, pues guiará nuestras acciones y decisiones.

**Segmentación de mercado**

Divide un mercado en segmentos más pequeños de usuarios con diferentes necesidades, características y comportamientos.

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos**

##### **3.1.1 General**

El diseño de un Modelo Estratégico de Negocio incidirá de manera positiva en el Posicionamiento del mango de la variedad Kent hacia el mercado de Corea del Sur.

##### **3.1.2 Específicas**

- HE1. Se deben aprovechar las características del mercado de Corea del Sur para mejorar el posicionamiento de mango de la variedad Kent.
- HE2. El diseño de la estrategia de negocio permite mejorar el flujo de exportación de mango de la variedad Kent al mercado de Corea del Sur.
- HE3. Conocer el costo de implementación de la estrategia de negocio permite mejorar la exportación de mango de la variedad Kent al mercado de Corea.

#### **3.2 Variables o Unidades de análisis**

**Variable independiente:** Estrategias de Negocio.

**Variable dependiente:** Posicionamiento del mango de la variedad Kent

## CAPTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1 Tipo y Método de investigación

Arias (2016), explica que el marco metodológico es el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.16).

El enfoque utilizado es cualitativo. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) ya que se “recopilará los datos sustrayendo experiencias e ideologías sin fundamentos estadísticos, en este enfoque las variables no se definen con la finalidad de manipularse experimentalmente” (pág. 81), con este tipo de enfoque se tiene una gran amplitud de ideas e interpretaciones que enriquecen el fin de la investigación.

Hernández, Fernández y Baptista (2014), indicaron que “el método principal por emplearse a la presente investigación es de carácter descriptivo” (pág. 91) debido a que se pretende demostrar con el de manera práctica y didáctica la posible viabilidad de posicionar el mango Kent por medio de la propuesta y diseño de una estrategia de negocio dirigido hacia un mercado objetivo seleccionado.

#### 4.2 Diseño específico de investigación

El diseño será No Experimental, según (Hernández, Fernández, y Baptista,2014) “la investigación no experimental podría definirse como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (p.149).

Hernández, Fernández, y Baptista (2014), indican que “el tipo de muestreo utilizado en la investigación es no probabilístico y se ha aplicado el muestreo intencional o por conveniencia ya que los elementos de la muestra han sido elegidos en base a que son unidades “*típicas*” de la población que se desea conocer” (pág. 121).

### 4.3 Población y muestra de la investigación

Tamayo (2015) afirma que “la población está determinada por el conjunto de personas que poseen características en común, en algún lugar o momento determinado” (p. 182). La población está conformada por los exportadores de mango de la variedad Kent a Corea del Sur.

El muestreo estará conformado por las empresas que se dedican a la exportación de mango de la variedad Kent al mercado de Corea del Sur.

$n = ?$  Tamaño de la muestra

$Z = 95$  grados de confianza

$P = 0.9$  probabilidad

$Q = 0.1$  no probabilidad

$E = 10\%$  error de muestra

$N = 84$  tamaño de la población

$$n = \frac{Z^2 pq N}{e^2 (N-1) + Z pq^2}$$

Entonces:  $n = 46$

### 4.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Según Tamayo (2015), la técnica es “la operatividad del diseño de investigación y que especifica exactamente como se realizó la investigación” (p. 126).

De acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2014), las “encuestas son una técnica que permite establecer un grupo de preguntas dirigidas a la muestra de la población objetivo” (pág. 123) estableciendo opiniones, necesidades o hechos concordantes a la investigación, para luego conseguir datos descriptivos de la información recogida.

#### **4.5 Procedimiento para la ejecución del estudio**

Estas encuestas fueron aplicadas en la forma de cuestionarios auto administrados, Hernández, Fernández, y Baptista (2014) lo señalan “directamente el cuestionario a los participantes y son ellos mismos quienes marcan las respuestas” (pág. 51) (las encuestas se realizaron presencialmente a los exportadores de mango a Corea del Sur)

#### **4.6 Técnicas de procesamiento de análisis de datos**

Hernández, Fernández, y Baptista (2014) argumenta que “para el análisis de la información se utilizó los valores de los instrumentos aplicados en la presente investigación para las variables” (pág. 81) cuales se trabajaron de la siguiente forma:

- Se realizará una encuesta para los exportadores de mango a Corea del sur.
- También, se usarán las tablas estadísticas para recopilar los datos o frecuencias totales de las sumas obtenidas en la tabulación de los datos de las dimensiones de las variables dependiente e independiente.
- Se elaborarán gráficos de barras para una mejor comprensión.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5. Resultados obtenidos

##### 5.1 Presentación y análisis de resultados

En la presente investigación, se realizó una recolección de datos con lo que servirá para verificar la conformidad de la hipótesis y asimismo los objetivos planteados. Para esto se involucró realizar un plan de procedimientos con la finalidad de elaborar preguntas referidas al instrumento utilizado (Cuestionario), donde se considera la información necesaria requerida para la tesis.

Se señala que este instrumento está dirigido a exportadores de mango que ofrecen al mercado de Corea del Sur, ya que este análisis requiere representar la realidad en función a los resultados del cuestionario, por lo tanto, el tamaño de la muestra a quien se recurrirá para el presente estudio fue de 46 encuestados.

Los resultados más resaltantes son:

En cuanto a la calificación de las barreras de entrada para el mango kent al mercado de Corea del Sur el 80% indica que lo califica como bueno.

En relación al sistema de distribución logística del mango Kent en el ámbito nacional, el 64% lo evalúa como bueno.

También en relación a la calificación de las exigencias en cuanto a calidad del mango kent al mercado de Corea del Sur, el 7% indica que lo califica como muy bueno y el 65% lo califica como bueno.

Importante es resaltar la estrategia de negocio, donde el 46% indica que lo califica como muy bueno, el 21% lo califica como bueno.

En efecto, sobre la necesidad de la estrategia de negocio, el 30% lo califica como muy bueno y el 54% lo califica como bueno.

Por otro lado, en cuanto al diseño de la estrategia de exportación que viene adoptando su empresa el 17% indica que está de acuerdo muy bueno y el 63% indica que bueno.

## 5.2 Análisis de Resultados

Tabla 1

¿Cómo califica el mercado de Corea del Sur como destino de exportaciones del mango Kent?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Muy bueno	4	8,7	8,7	8,7
	Bueno	34	73,9	73,9	82,6
	Deficiente	6	13,0	13,0	95,7
	Muy deficiente	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

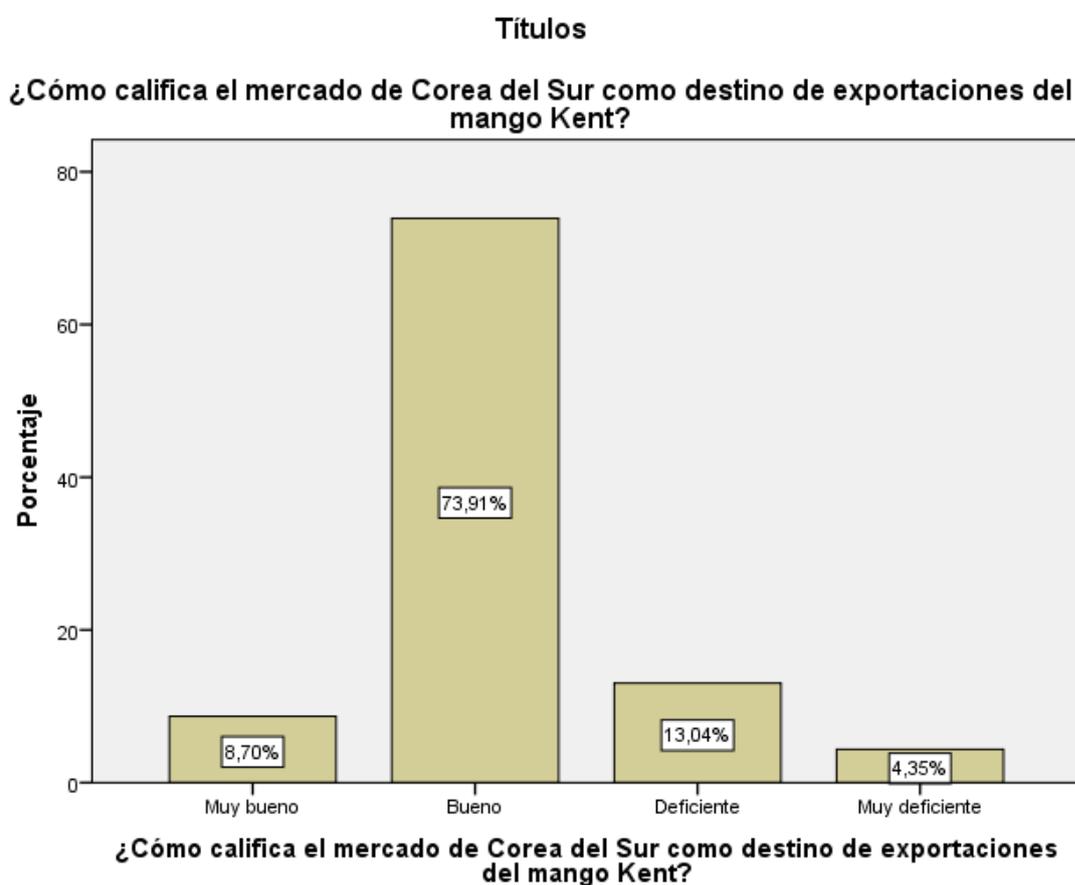


Figura 3. ¿Cómo califica el mercado de Corea del Sur como destino de exportaciones del mango Kent?

Los resultados de la pregunta formulada ¿Cómo califica el mercado de Corea del Sur como destino de exportaciones del mango Kent?, son, el 8.7 dice que es bueno, el 74% indica que bueno, el 13% indica que deficiente y el 4% indica que muy deficiente.

Tabla 2

¿Cómo calificaría el nivel de aceptación del mango Kent en Corea del Sur por parte de los distribuidores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	19	41,3	41,3	41,3
	Bueno	27	58,7	58,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

¿Cómo calificaría el nivel de aceptación del mango Kent en Corea del Sur por parte de los distribuidores?



Figura 4. ¿Cómo calificaría el nivel de aceptación del mango Kent en Corea del Sur por parte de los distribuidores?

Los resultados a la pregunta formulada son las siguientes: el 41% indica que lo califica con aceptación muy bueno y el 59% indica que lo califica con aceptación bueno.

Tabla 3

¿Cómo evalúa al consumidor final del mango Kent en el mercado de destino?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Muy bueno	6	13,0	13,0	13,0
	Bueno	30	65,2	65,2	78,3
	Deficiente	8	17,4	17,4	95,7
	Muy deficiente	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

¿Cómo evalúa al consumidor final del mango Kent en el mercado de destino?

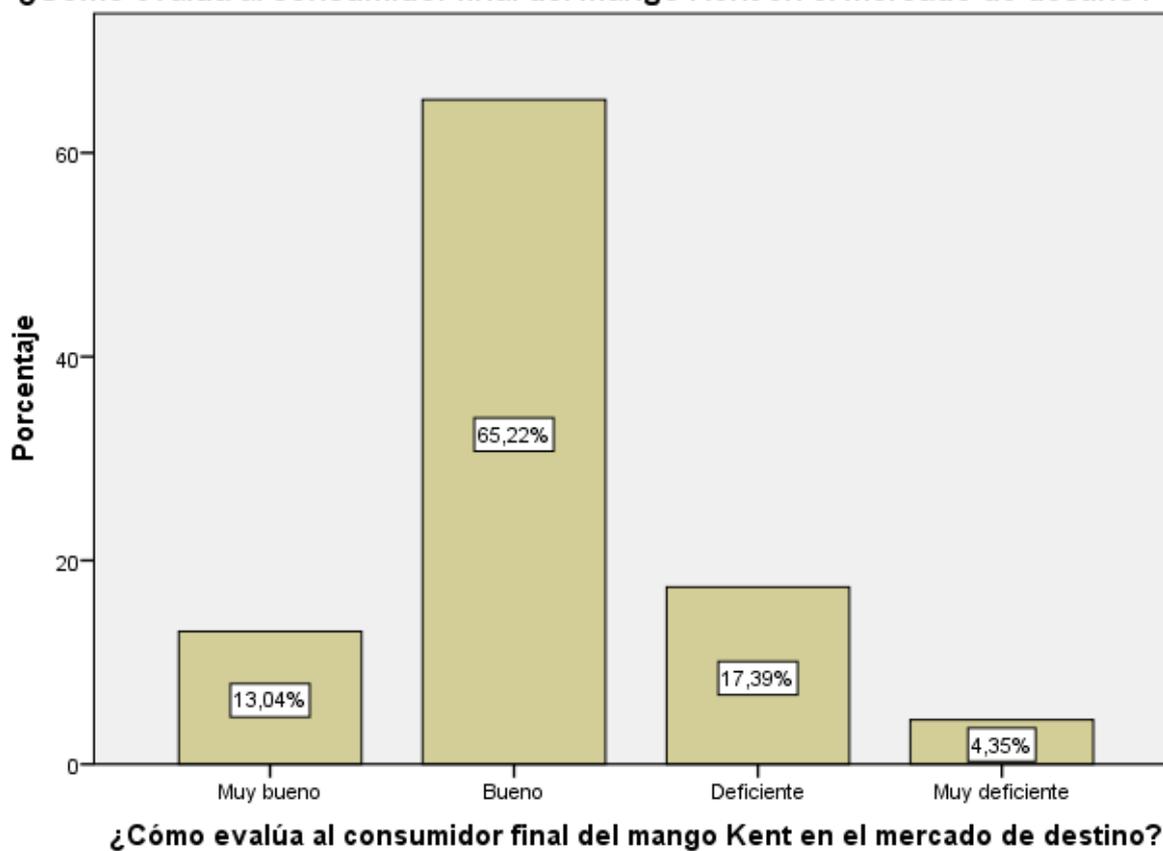


Figura 5. ¿Cómo evalúa al consumidor final del mango Kent en el mercado de destino?

Los resultados obtenidos a la pregunta formulada son el 13% indica que lo evalúa como muy bueno, el 65% lo evalúa como bueno, el 17% lo evalúa como deficiente y el 4% lo evalúa como muy deficiente.

Tabla 4

¿Cómo califica las barreras de entrada para el mango kent al mercado de Corea del Sur?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Bueno	37	80,4	80,4	80,4
	Deficiente	9	19,6	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

¿Cómo califica las barreras de entrada para el mango kent al mercado de Corea del Sur?

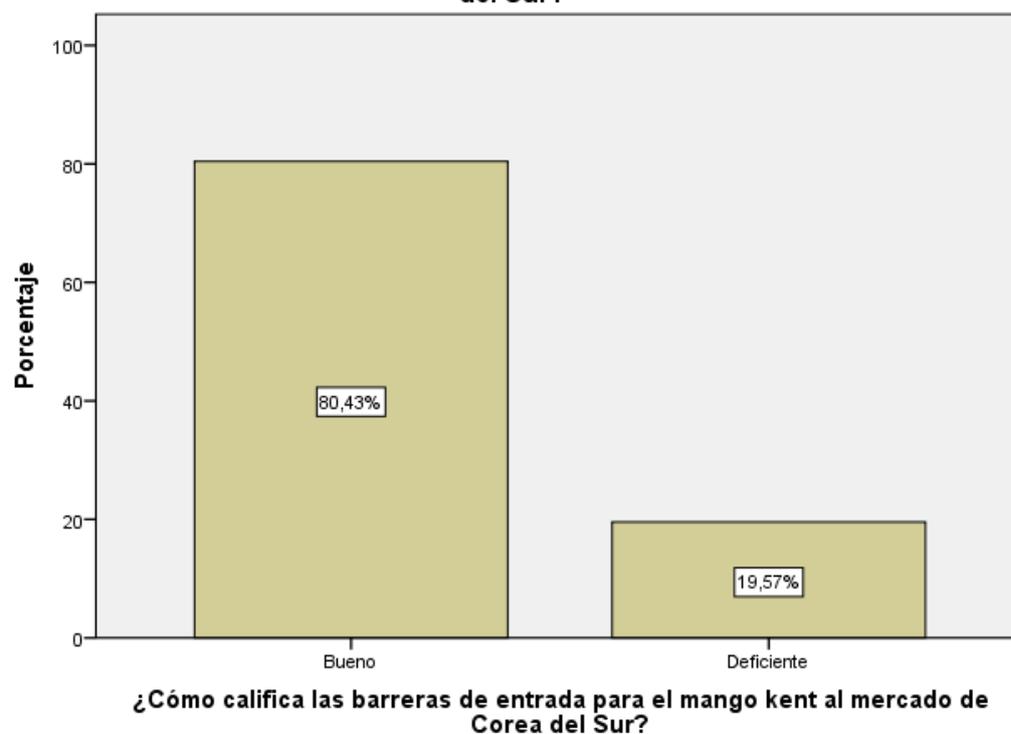


Figura 6. ¿Cómo califica las barreras de entrada para el mango kent al mercado de Corea del Sur?

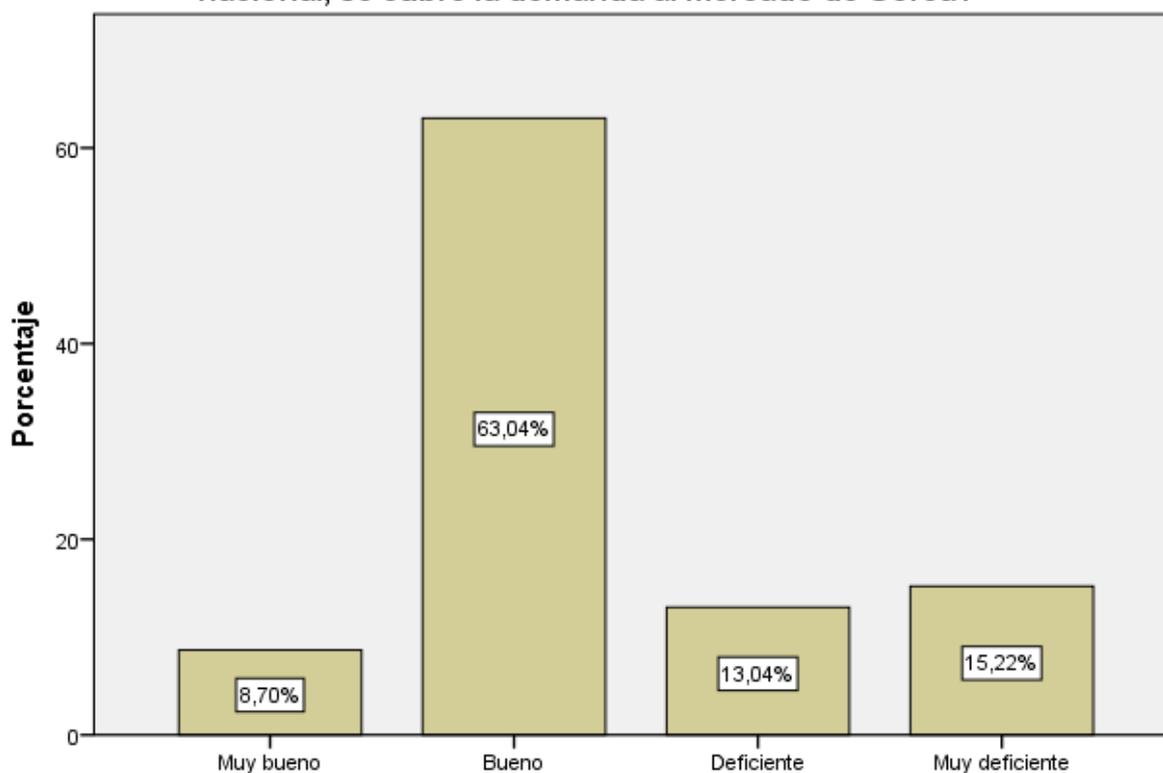
Los resultados obtenidos a la pregunta formulada son el siguiente: el 80% indica que lo califica como bueno, y el 20% lo califica como deficiente.

Tabla 5

¿Cómo evalúa al sistema de distribución logística del mango Kent en el ámbito nacional, se cubre la demanda al mercado de Corea?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Muy bueno	4	8,7	8,7	8,7
	Bueno	29	63,0	63,0	71,7
	Deficiente	6	13,0	13,0	84,8
	Muy deficiente	7	15,2	15,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

¿Cómo evalúa al sistema de distribución logística del mango Kent en el ámbito nacional, se cubre la demanda al mercado de Corea?



¿Cómo evalúa al sistema de distribución logística del mango Kent en el ámbito nacional, se cubre la demanda al mercado de Corea?

Figura 7. ¿Cómo evalúa al sistema de distribución logística del mango Kent en el ámbito nacional, se cubre la demanda al mercado de Corea?

Los resultados obtenidos a la pregunta formulada son los siguientes: el 9% indica que lo evalúa como muy bueno, el 64% lo evalúa como bueno, el 13% lo evalúa como deficiente y el 15% lo evalúa como muy deficiente.

Tabla 6

¿Cómo califica las exigencias en cuanto a calidad del mango kent al mercado de Corea del Sur?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Muy bueno	3	6,5	6,5	6,5
	Bueno	30	65,2	65,2	71,7
	Deficiente	9	19,6	19,6	91,3
	Muy deficiente	4	8,7	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

¿Cómo califica las exigencias en cuanto a calidad del mango kent al mercado de Corea del Sur?

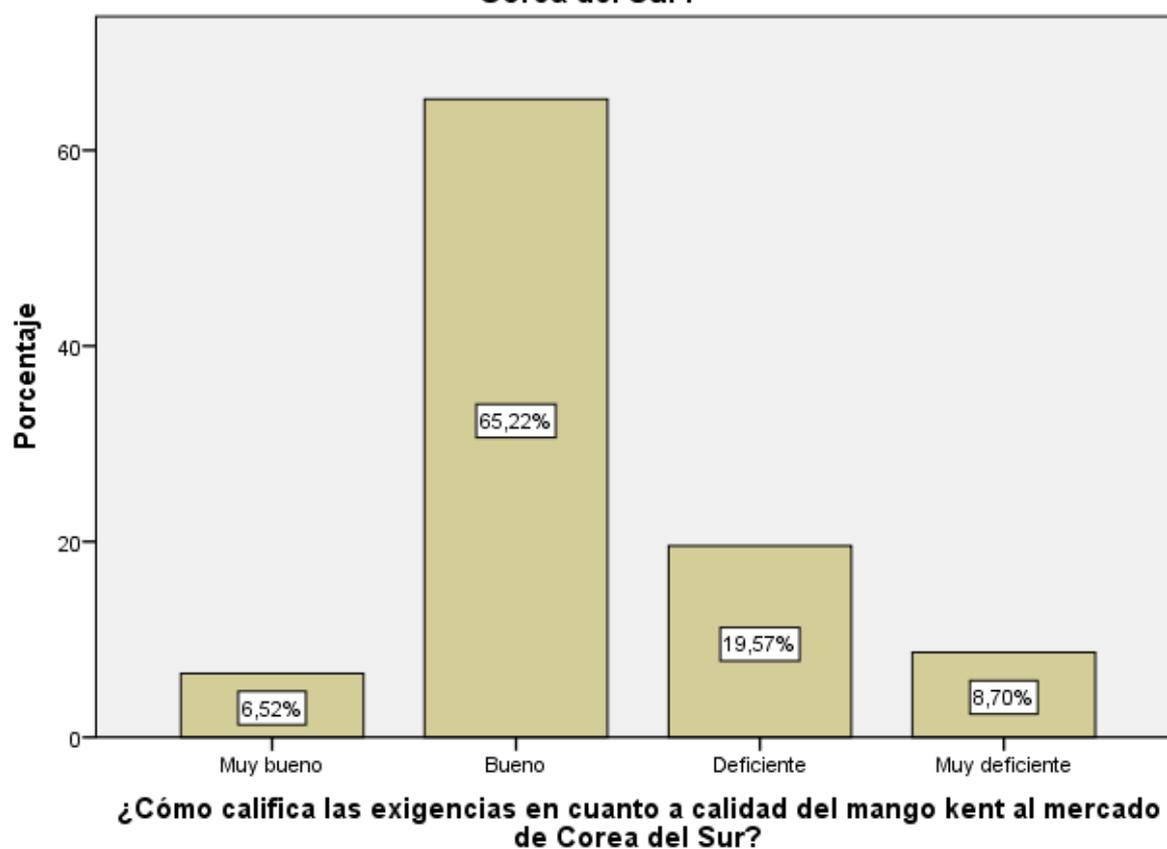


Figura 8. ¿Cómo califica las exigencias en cuanto a calidad del mango kent al mercado de Corea del Sur?

Los resultados obtenidos a la pregunta formulada son los siguientes: el 7% indica que lo califica como muy bueno, el 65% lo califica como bueno, el 20% lo califica como deficiente y el 9% lo califica como muy deficiente.

Tabla 7

¿Qué calificación le merece la estrategia de negocio que aplican para el desarrollo de sus exportaciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	21	45,7	45,7	45,7
	Bueno	25	54,3	54,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

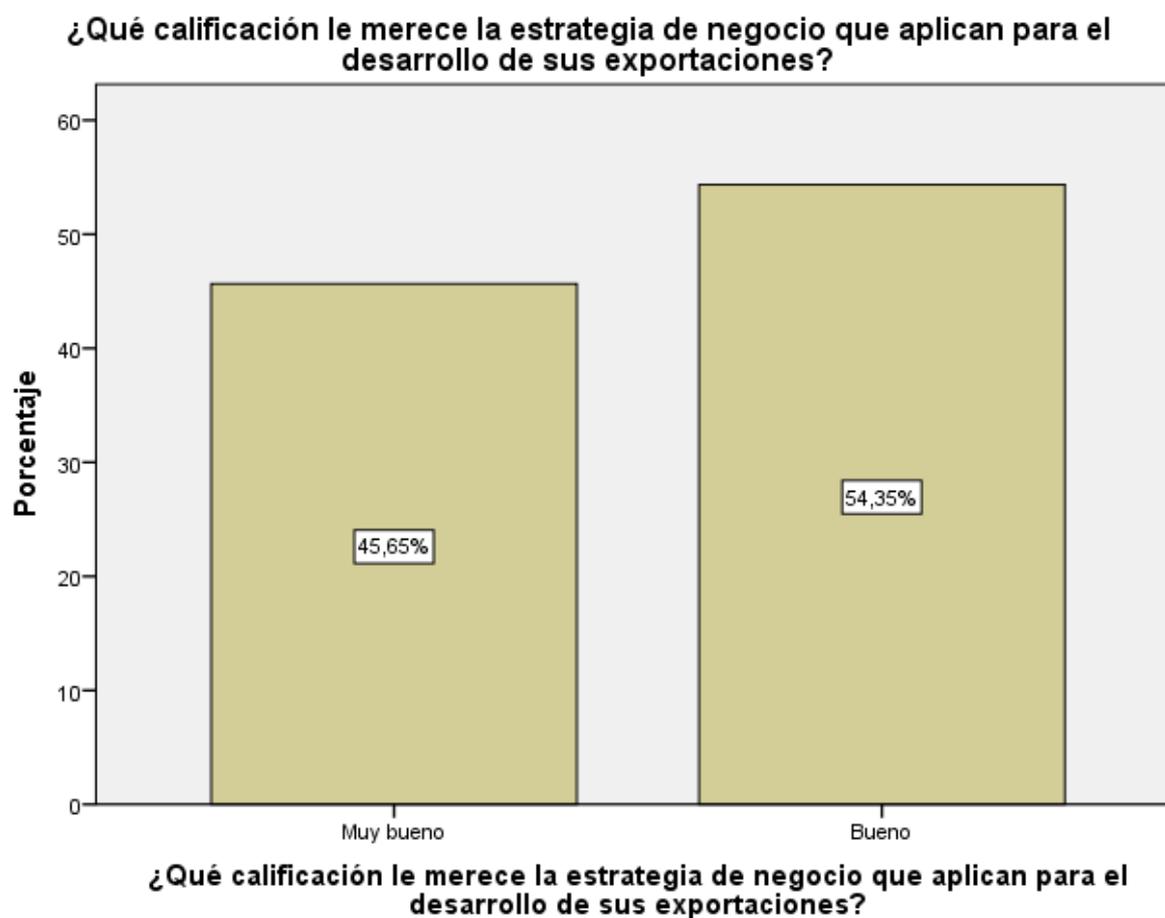


Figura 9. ¿Qué calificación le merece la estrategia de negocio que aplican para el desarrollo de sus exportaciones?

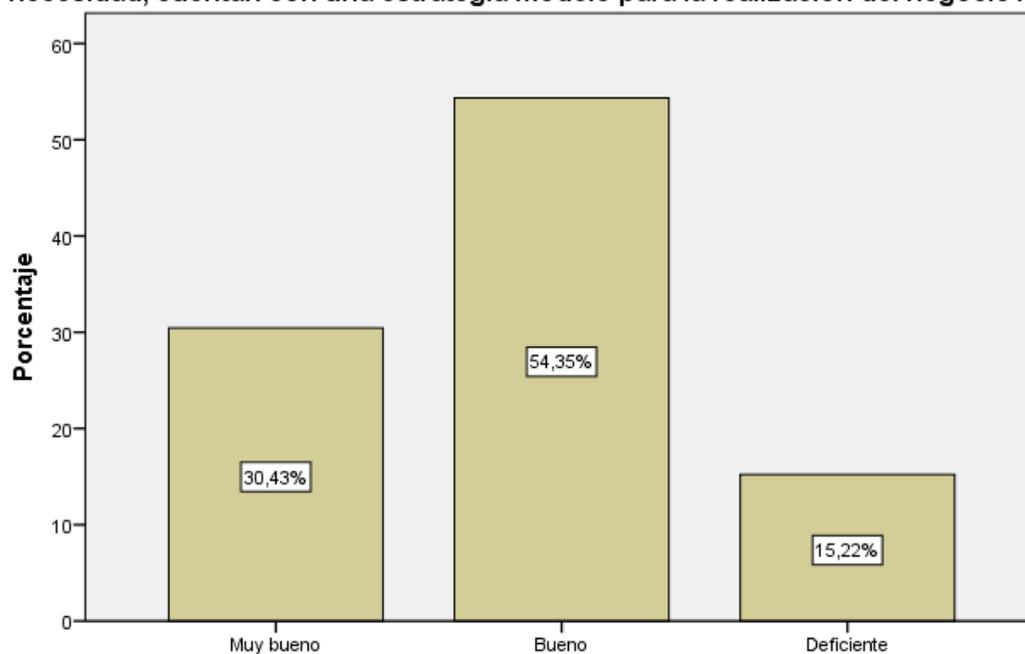
Los resultados obtenidos a la pregunta formulada son el 46% indica que lo califica como muy bueno, el 21% lo califica como bueno.

Tabla 8

*¿Replantean de manera constante la estrategia de negocio, de acuerdo a la necesidad, cuentan con una estrategia modelo para la realización del negocio?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Muy bueno	14	30,4	30,4	30,4
	Bueno	25	54,3	54,3	84,8
	Deficiente	7	15,2	15,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**¿Replantean de manera constante la estrategia de negocio, de acuerdo a la necesidad, cuentan con una estrategia modelo para la realización del negocio?**



**¿Replantean de manera constante la estrategia de negocio, de acuerdo a la necesidad, cuentan con una estrategia modelo para la realización del negocio?**

Figura 10. *¿Replantean de manera constante la estrategia de negocio, de acuerdo a la necesidad, cuentan con una estrategia modelo para la realización del negocio?*

Los resultados obtenidos a la pregunta formulada son los siguientes: el 30% lo califica como muy bueno, el 54% lo califica como bueno, el 15% lo califica como deficiente.

Tabla 9

¿Está de acuerdo con el diseño de la estrategia de exportación que viene adoptando su empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Muy bueno	8	17,4	17,4	17,4
	Bueno	29	63,0	63,0	80,4
	Deficiente	9	19,6	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

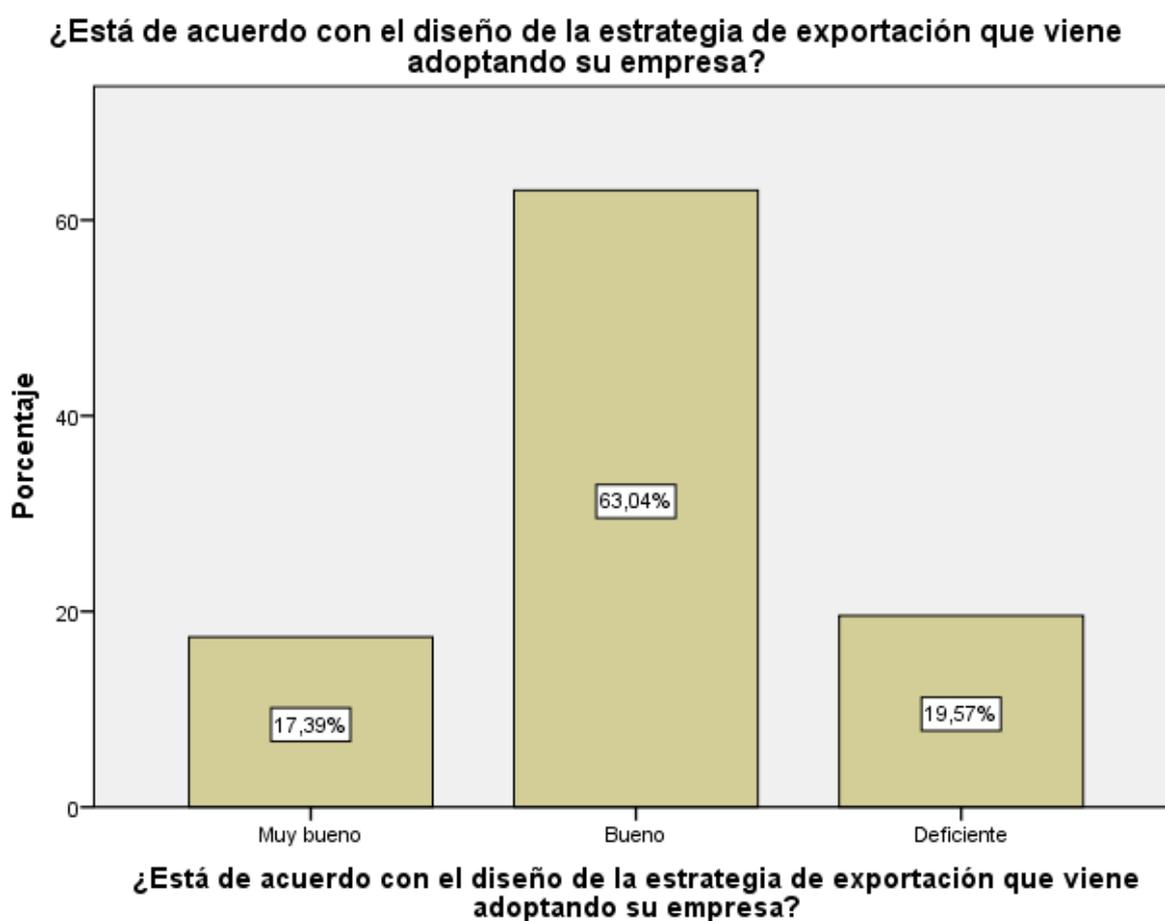


Figura 11. ¿Está de acuerdo con el diseño de la estrategia de exportación que viene adoptando su empresa?

Los resultados obtenidos a la pregunta formulada son los siguientes: el 17% indica que está de acuerdo muy bueno, el 63% indica que bueno, el 20% indica que deficiente.

Tabla 10

¿Cómo calificaría a los planes de acción para la estrategia de negocio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Muy bueno	11	23,9	23,9	23,9
	Bueno	22	47,8	47,8	71,7
	Deficiente	6	13,0	13,0	84,8
	Muy deficiente	7	15,2	15,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

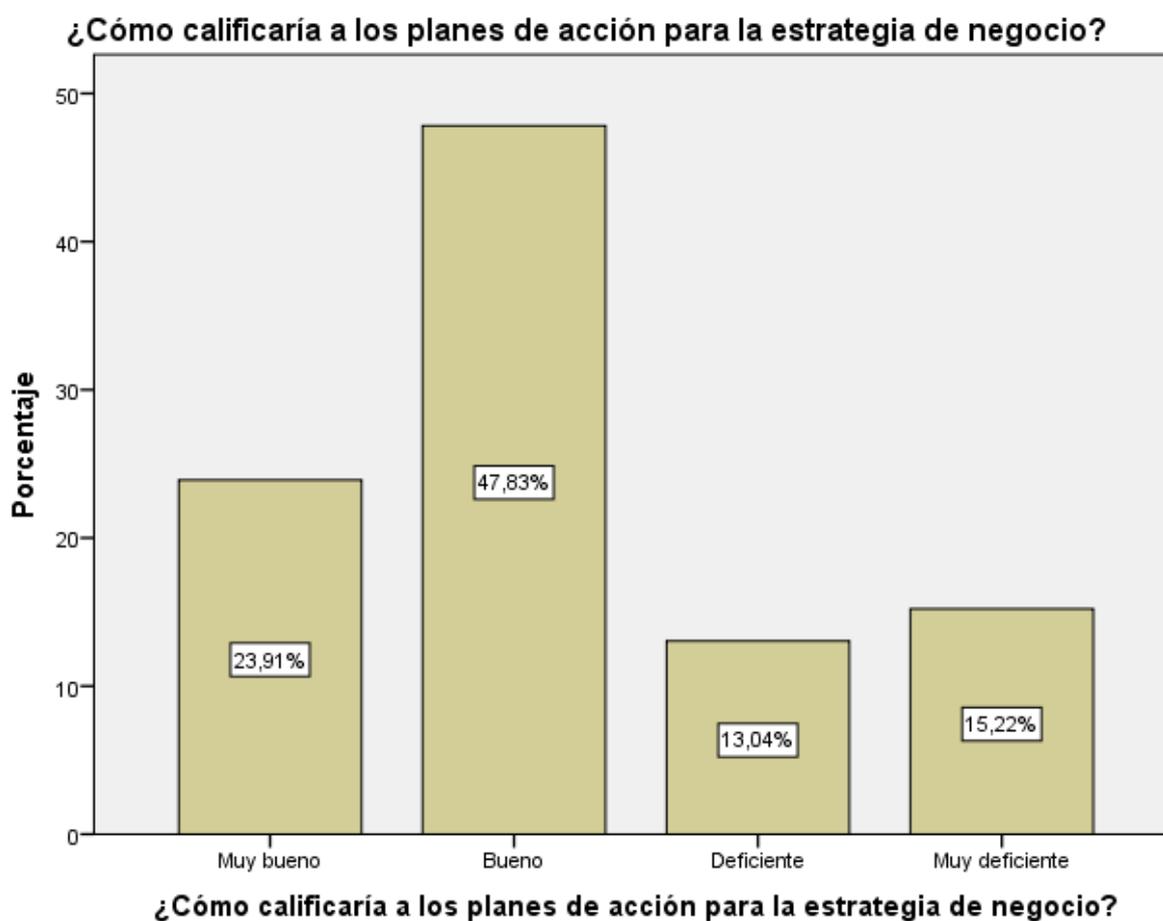


Figura 12. ¿Cómo calificaría a los planes de acción para la estrategia de negocio?

Los resultados obtenidos a la pregunta formulada son los siguientes: el 24% indica que lo califica como muy bueno, el 48% lo califica como bueno, el 13% lo califica como deficiente y el 15% lo califica como muy deficiente.

Tabla 11

¿Cómo evalúa el establecimiento de indicadores en la medición de la recordación de marca?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Muy bueno	8	17,4	17,4	17,4
	Bueno	30	65,2	65,2	82,6
	Deficiente	6	13,0	13,0	95,7
	Muy deficiente	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	



Figura 13. ¿Cómo evalúa el establecimiento de indicadores en la medición de la recordación de marca?

Los resultados obtenidos a la pregunta formulada son los siguientes: el 17% lo indica como muy bueno, el 65% lo indica como bueno, el 13% lo califica como deficiente y el 4% lo califica como muy deficiente.

Tabla 12  
¿Se posiciona su empresa con la recordación de marca?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Muy bueno	22	47,8	47,8	47,8
	Bueno	24	52,2	52,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	



Figura 14. ¿Se posiciona su empresa con la recordación de marca?

Los resultados obtenidos a la pregunta formulada son los siguientes: el 47% lo indica como muy bueno, el 52% lo califica como bueno

*Tabla 13*  
*¿Estimula la marca con alguna estrategia de negocio?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Muy bueno	11	23,9	23,9	23,9
	Bueno	28	60,9	60,9	84,8
	Deficiente	7	15,2	15,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	



*Figura 15.* ¿Estimula la marca con alguna estrategia de negocio?

Los resultados obtenidos a la pregunta formulada son los siguientes: el 24% indica como muy bueno el estímulo de la marca, el 65% indica como bueno el estímulo de la marca, el 15% lo califica como deficiente el estímulo de la marca

Tabla 14  
¿Impacta la recordación de marca en sus operaciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Muy bueno	8	17,4	17,4	17,4
	Bueno	29	63,0	63,0	80,4
	Deficiente	9	19,6	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	



Figura 16. ¿Impacta la recordación de marca en sus operaciones?

Los resultados obtenidos a la pregunta formulada son los siguientes: el 17% indica la recordación de la marca como muy bueno, el 63% indica la recordación de la marca como bueno, el 20% indica que la recordación de la marca como deficiente.

Tabla 15

¿Establece elementos publicitarios para la estrategia de marca?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válid o</b>	Muy bueno	11	23,9	23,9	23,9
	Bueno	27	58,7	58,7	82,6
	Deficiente	6	13,0	13,0	95,7
	Muy deficiente	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

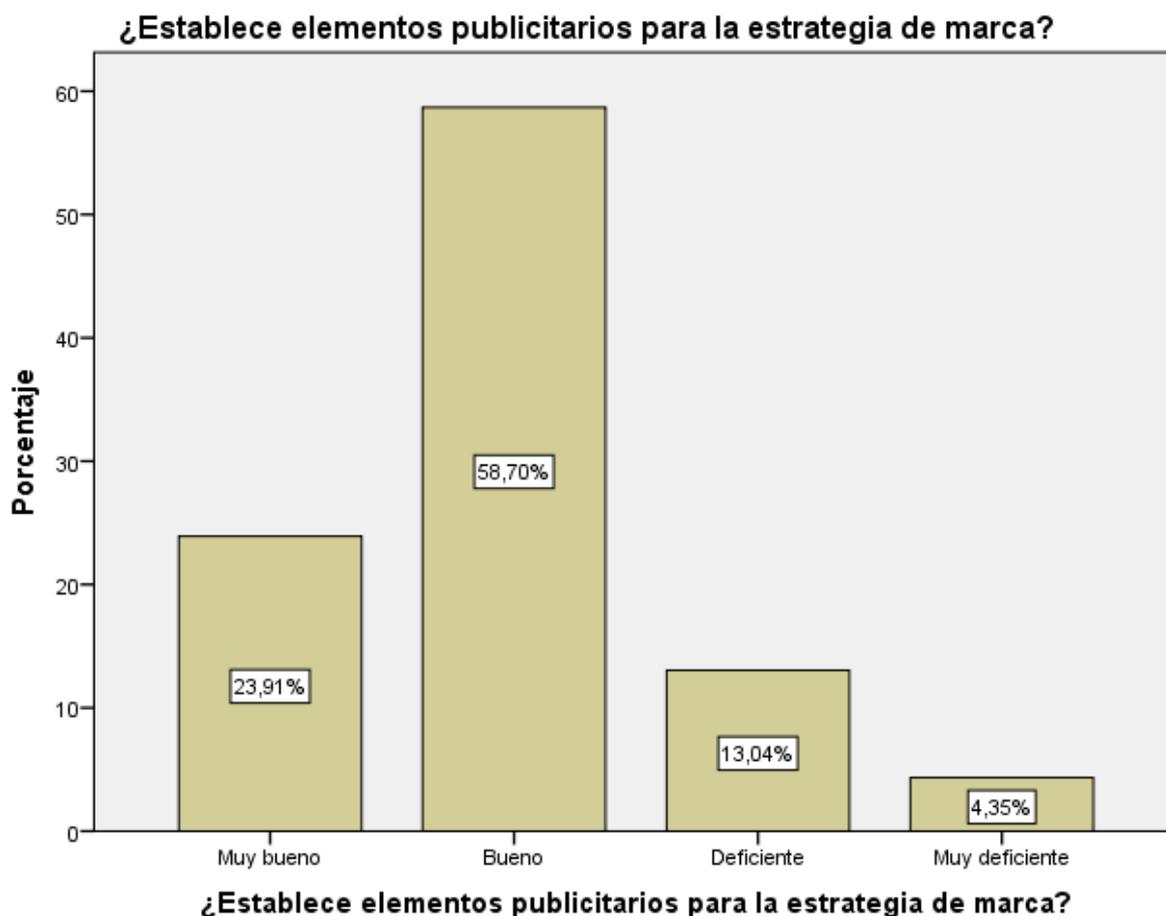


Figura 17. ¿Establece elementos publicitarios para la estrategia de marca?

Los resultados obtenidos a la pregunta formulada son los siguientes: el 24% indica que la estrategia es muy bueno, el 59% indica que la estrategia es bueno, el 13% indica que la estrategia es como deficiente y el 4% indica que la estrategia es muy deficiente.

Tabla 16

¿Tienen el éxito esperado la implementación de estrategias para fidelizar al cliente en Corea del Sur?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	27	58,7	58,7	58,7
	Bueno	19	41,3	41,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

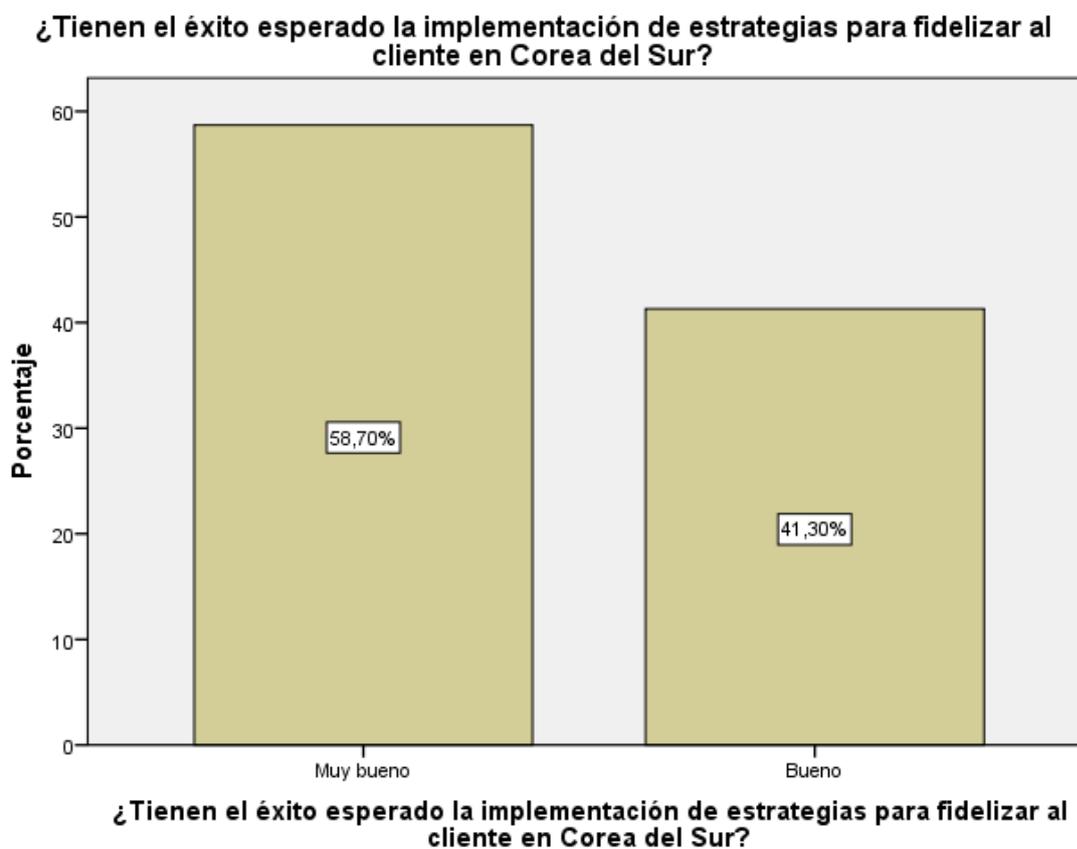


Figura 18. ¿Tienen el éxito esperado la implementación de estrategias para fidelizar al cliente en Corea del Sur?

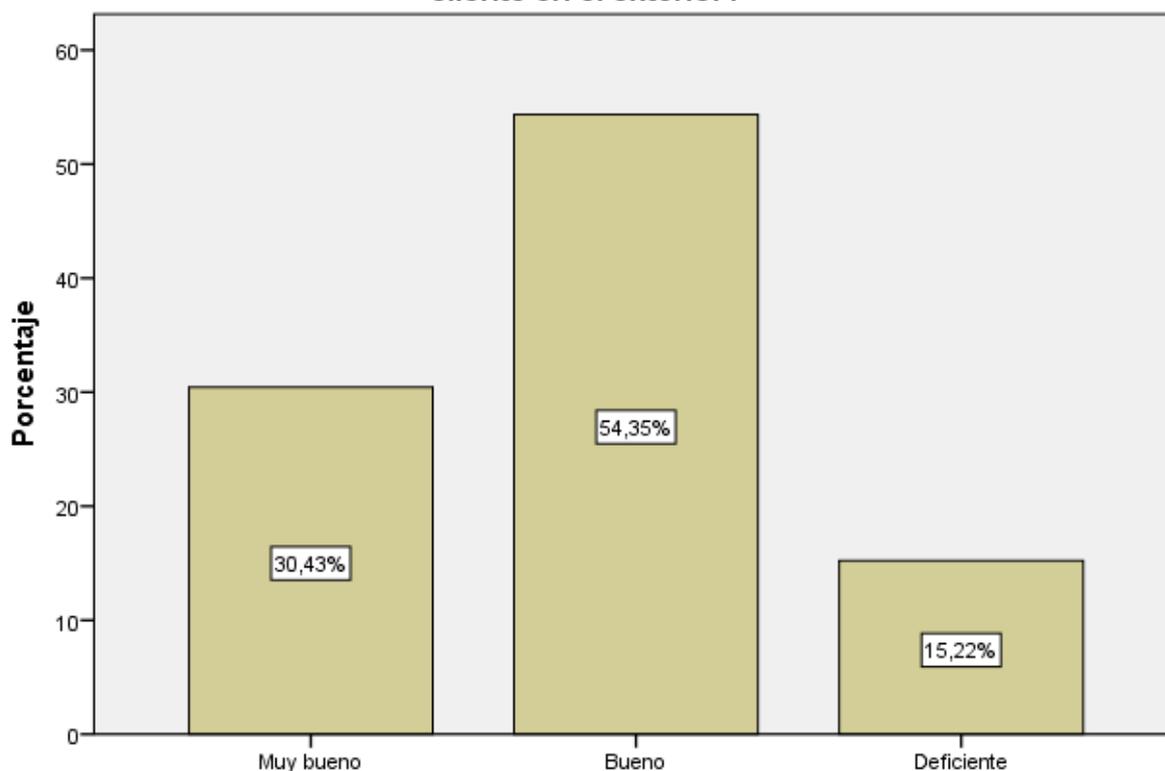
Los resultados obtenidos a la pregunta formulada son los siguientes: el 59% indica que la estrategia es muy buena y el 41% indica que la estrategia es buena

Tabla 17

¿La exportación con marca blanca la considera adecuada para fidelizar a su cliente en el exterior?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	14	30,4	30,4	30,4
	Bueno	25	54,3	54,3	84,8
	Deficiente	7	15,2	15,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

¿La exportación con marca blanca la considera adecuada para fidelizar a su cliente en el exterior?



¿La exportación con marca blanca la considera adecuada para fidelizar a su cliente en el exterior?

Figura 19. ¿La exportación con marca blanca la considera adecuada para fidelizar a su cliente en el exterior?

Los resultados obtenidos a la pregunta formulada son los siguientes: el 30% indica que lo considera muy bueno, el 54% indica que lo considera bueno, el 15% indica que lo considera deficiente.

Tabla 18

¿Aplica indicadores que contribuya en la mejora del producto y el posicionamiento del producto en el mercado de Corea del Sur ?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	8	17,4	17,4	17,4
	Bueno	29	63,0	63,0	80,4
	Deficiente	9	19,6	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

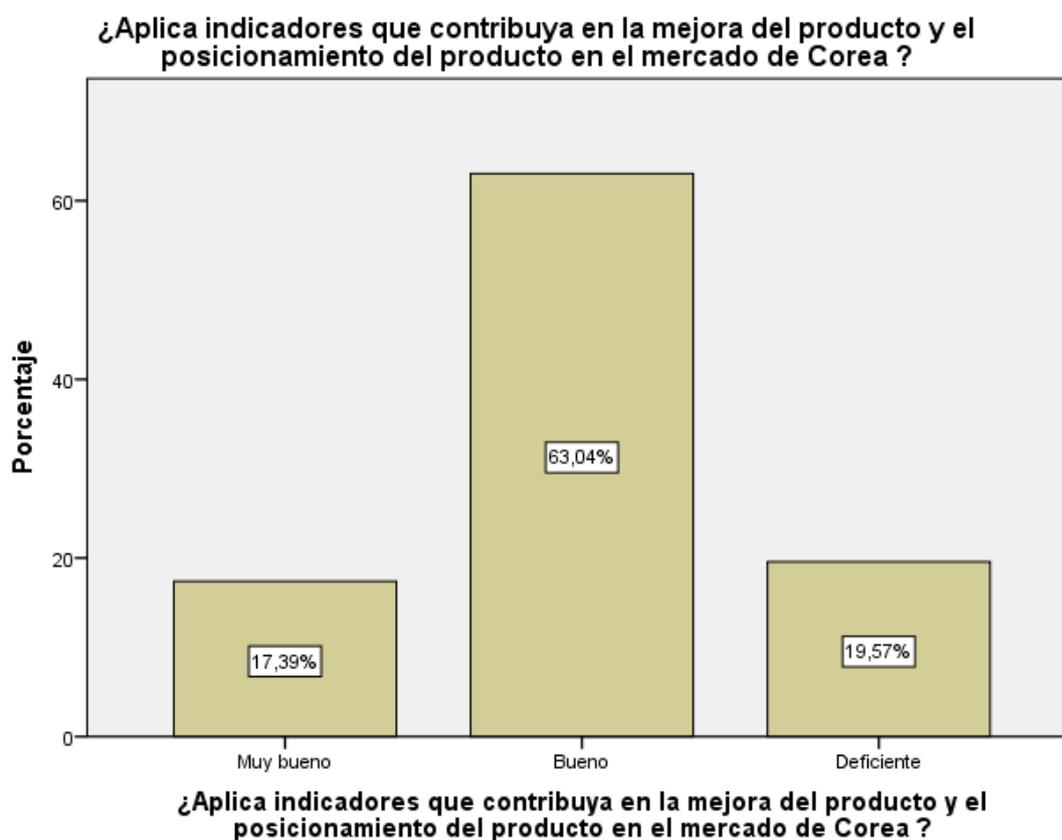


Figura 20. ¿Aplica indicadores que contribuya en la mejora del producto y el posicionamiento del producto en el mercado de Corea?

Los resultados obtenidos a la pregunta formulada son los siguientes: el 17% indica muy bueno, el 63% indica que bueno, el 20% indica que deficiente.

Tabla 19

¿La estrategia de comunicación adoptada es fundamental para el desarrollo del negocio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Muy bueno	12	26,1	26,1	26,1
	Bueno	21	45,7	45,7	71,7
	Deficiente	6	13,0	13,0	84,8
	Muy deficiente	7	15,2	15,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

¿La estrategia de comunicación adoptada es fundamental para el desarrollo del negocio?

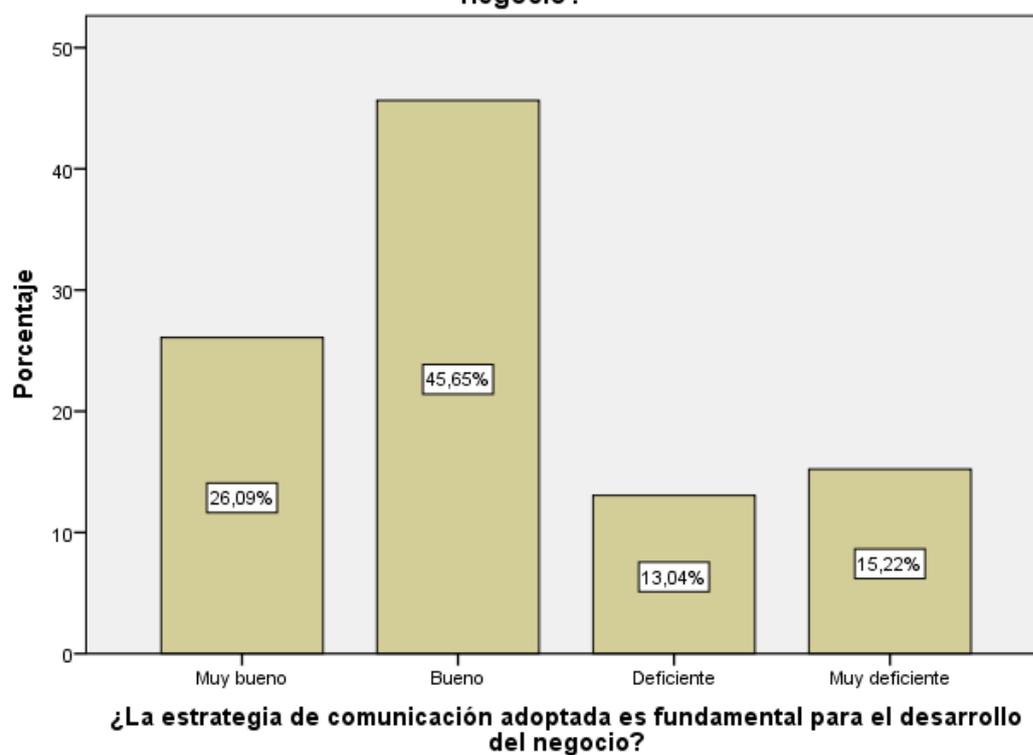


Figura 21. ¿La estrategia de comunicación adoptada es fundamental para el desarrollo del negocio?

Los resultados obtenidos a la pregunta formulada son los siguientes: el 26% indica que muy bueno, el 46% indica que lo considera bueno, el 13% indica que lo considera deficiente y el 15% indica que lo considera muy deficiente.

Tabla 20

¿Cómo calificaría la participación en ferias agroindustriales en el exterior?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Muy bueno	11	23,9	23,9	23,9
	Bueno	27	58,7	58,7	82,6
	Deficiente	6	13,0	13,0	95,7
	Muy deficiente	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

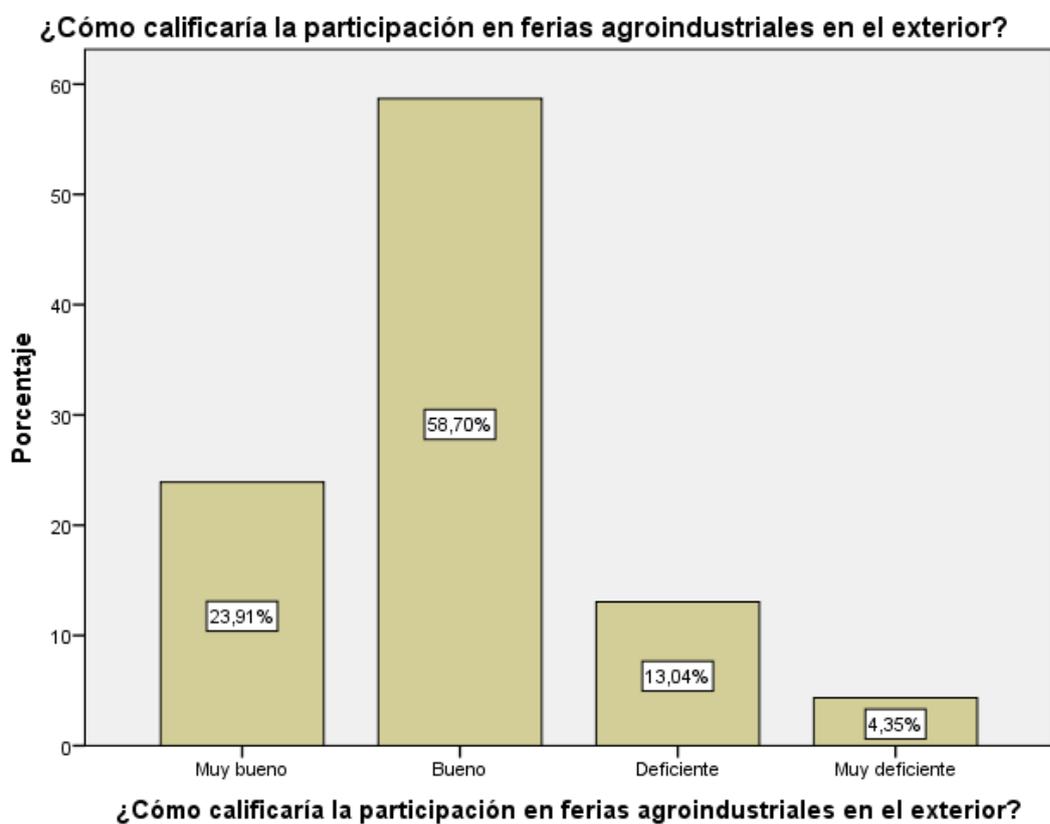
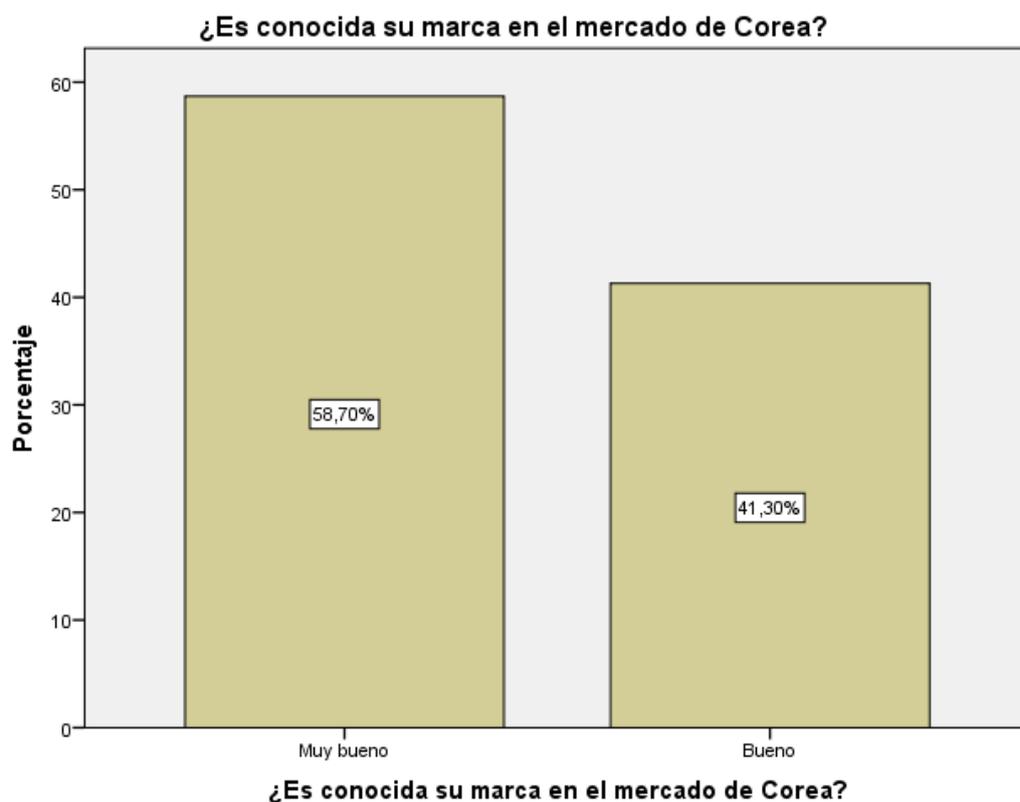


Figura 22. ¿Cómo calificaría la participación en ferias agroindustriales en el exterior?

Los resultados obtenidos a la pregunta formulada son los siguientes: el 24% indica que lo considera muy bueno, el 59% indica que lo considera bueno, el 13% indica que lo considera deficiente y el 4% indica que lo considera muy deficiente.

*Tabla 21*  
*¿Es conocida su marca en el mercado de Corea?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Muy bueno	27	58,7	58,7	58,7
	Bueno	19	41,3	41,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	



*Figura 23.* ¿Es conocida su marca en el mercado de Corea?

Los resultados obtenidos a la pregunta formulada son los siguientes: el 59% indica que lo considera muy bueno, el 41% indica que lo considera bueno

Tabla 22

¿Establece estrategias de recordación del producto, como brochures?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Muy bueno	14	30,4	30,4	30,4
	Bueno	25	54,3	54,3	84,8
	Deficiente	7	15,2	15,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

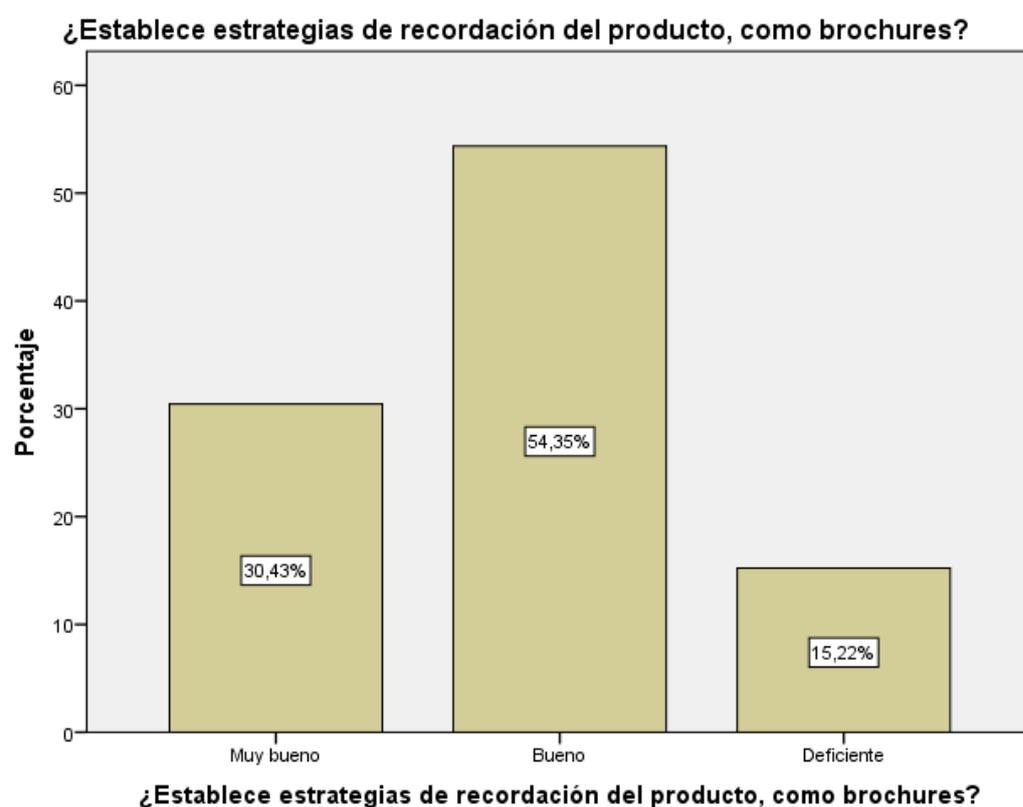


Figura 24. ¿Establece estrategias de recordación del producto, como brochures?

Los resultados obtenidos a la pregunta formulada son los siguientes: el 30% indica que lo considera muy bueno, el 54% indica que lo considera bueno, el 15% indica que lo considera deficiente.

Tabla 23

¿Envía algún tipo de publicidad a su cliente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Muy bueno	8	17,4	17,4	17,4
	Bueno	29	63,0	63,0	80,4
	Deficiente	9	19,6	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

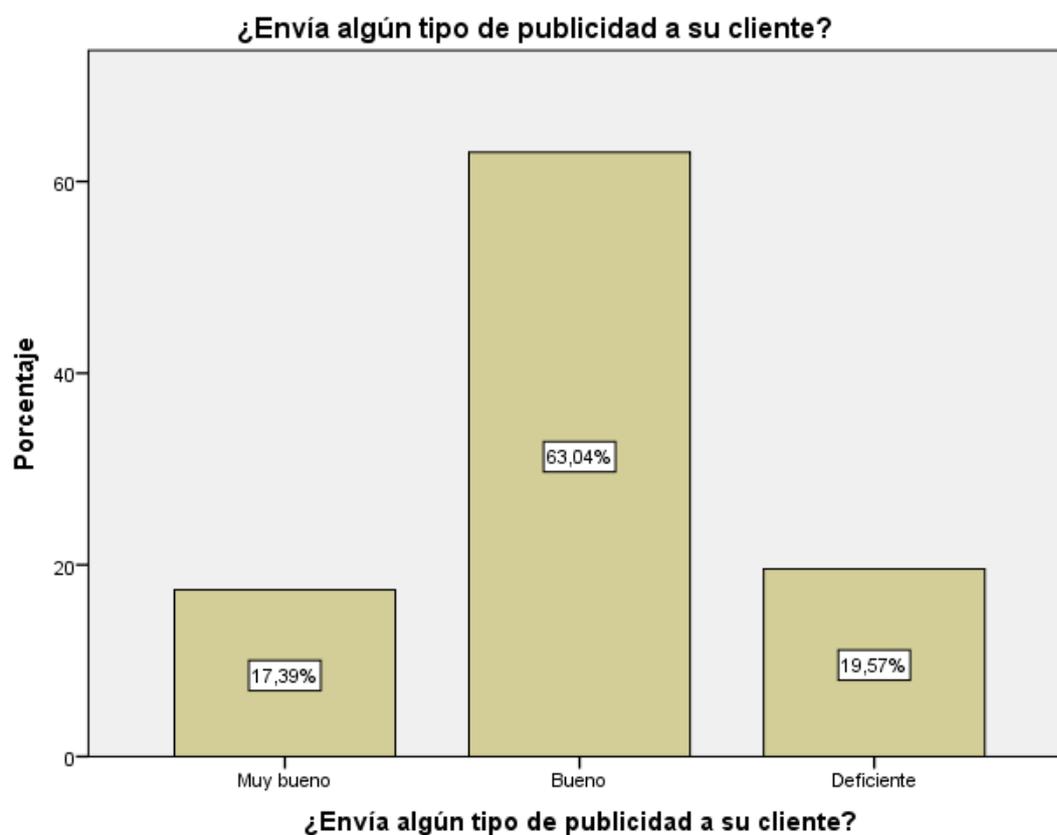


Figura 25. ¿Envía algún tipo de publicidad a su cliente?

Los resultados obtenidos a la pregunta formulada son los siguientes: el 17% indica que lo considera muy bueno, el 63% indica que lo considera bueno, el 20% indica que lo considera deficiente.

Tabla 24

¿Comunica y brinda experiencias acerca de las propiedades que tiene el mango orgánico peruano?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	12	26,1	26,1	26,1
	Bueno	21	45,7	45,7	71,7
	Deficiente	6	13,0	13,0	84,8
	Muy deficiente	7	15,2	15,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

¿Comunica y brinda experiencias acerca de las propiedades que tiene el mango orgánico peruano?

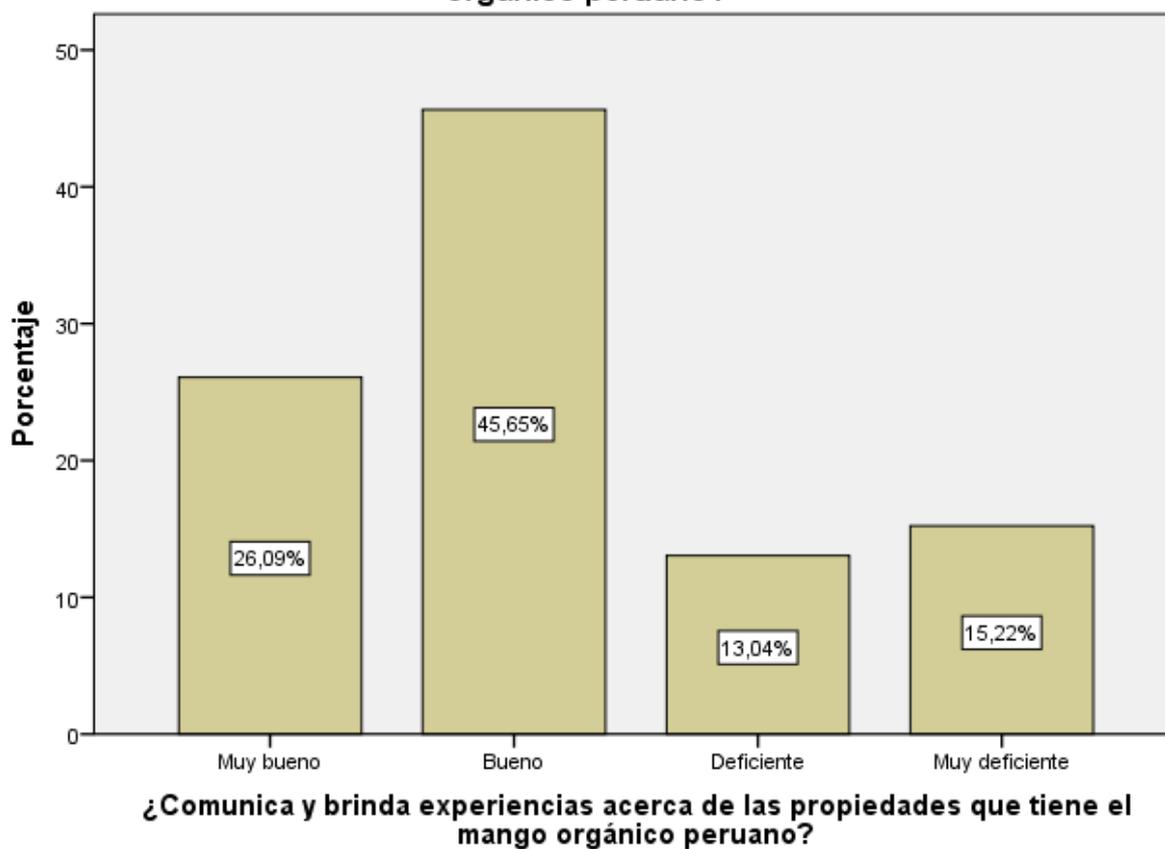


Figura 26. ¿Comunica y brinda experiencias acerca de las propiedades que tiene el mango orgánico peruano?

Los resultados obtenidos a la pregunta formulada son los siguientes: el 26% indica que lo considera muy bueno, el 46% indica que lo considera bueno, el 13% indica que lo considera deficiente y el 15% indica que lo considera muy deficiente.

Tabla 25

¿Cuenta con indicadores de medición del posicionamiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Muy bueno	14	30,4	30,4	30,4
	Bueno	25	54,3	54,3	84,8
	Deficiente	7	15,2	15,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

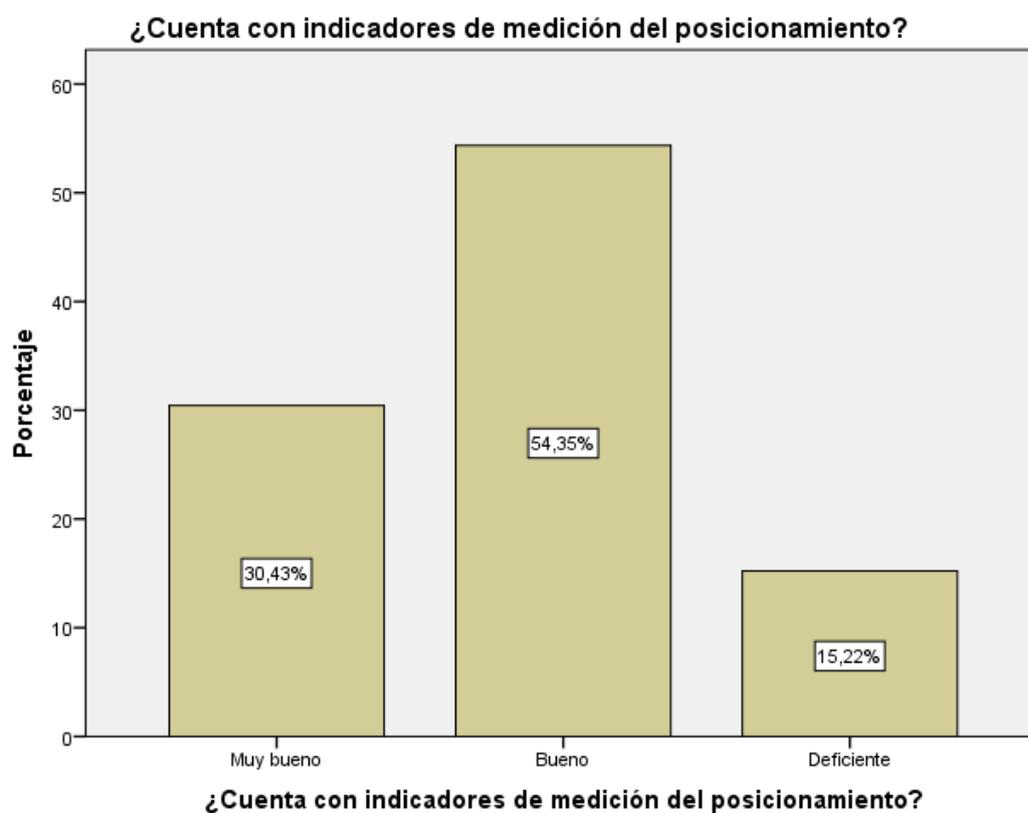


Figura 27. ¿Cuenta con indicadores de medición del posicionamiento?

Los resultados obtenidos a la pregunta formulada son los siguientes: el 30% indica que lo considera muy bueno, el 54% indica que lo considera bueno, el 15% indica que lo considera deficiente.

Tabla 26

¿Calificación de las exigencias de ingreso para el desarrollo del posicionamiento del producto ?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	8	17,4	17,4	17,4
	Bueno	29	63,0	63,0	80,4
	Deficiente	9	19,6	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

¿Calificación de las exigencias de ingreso para el desarrollo del posicionamiento del producto ?

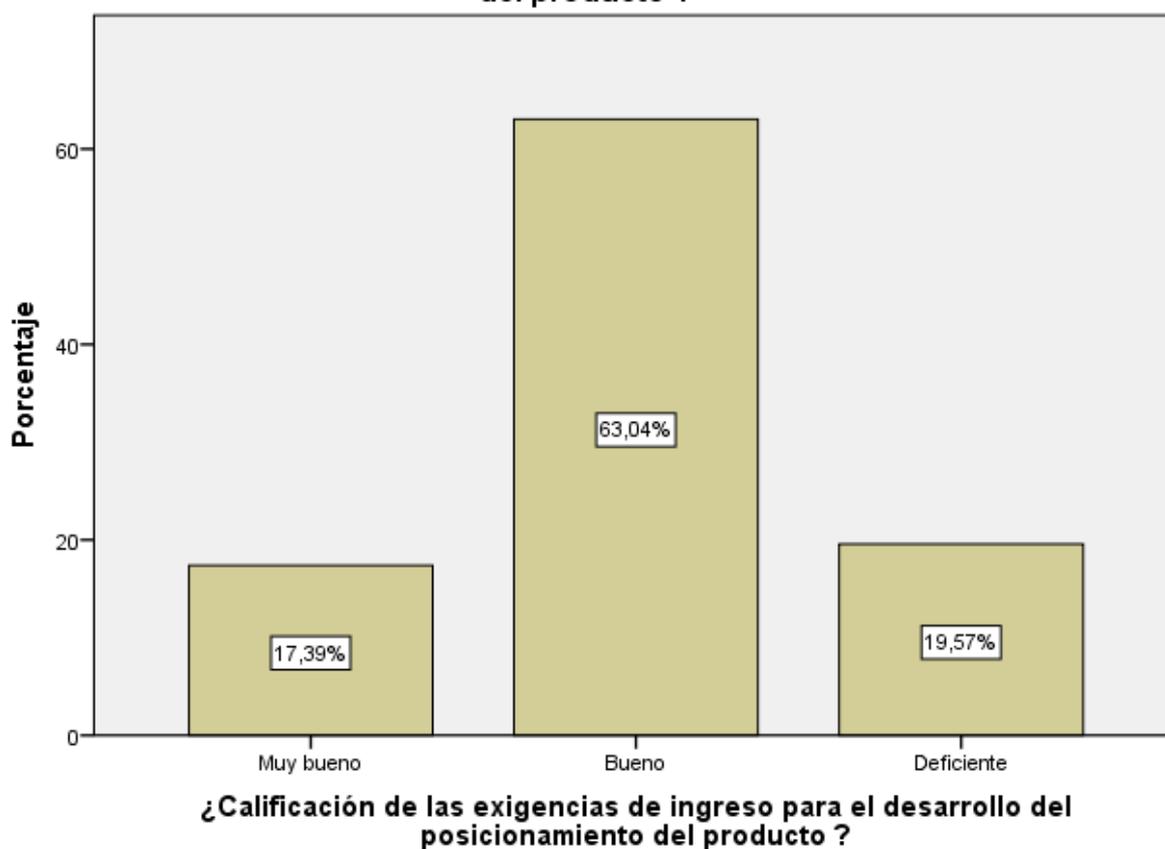


Figura 28. ¿Calificación de las exigencias de ingreso para el desarrollo del posicionamiento del producto?

Los resultados obtenidos a la pregunta formulada son los siguientes: el 17% indica que lo considera muy bueno, el 63% indica que lo considera bueno, el 20% indica que lo considera deficiente.

Tabla 27

¿Establece un branding para poder posicionar el producto en el mercado de destino?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Muy bueno	12	26,1	26,1	26,1
	Bueno	21	45,7	45,7	71,7
	Deficiente	6	13,0	13,0	84,8
	Muy deficiente	7	15,2	15,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

¿Establece un branding para poder posicionar el producto en el mercado de destino?



Figura 29. ¿Establece un branding para poder posicionar el producto en el mercado de destino?

Los resultados obtenidos a la pregunta formulada son los siguientes: el 26% indica que lo considera muy bueno, el 46% indica que lo considera bueno, el 13% indica que lo considera deficiente y el 15% indica que lo considera muy deficiente.

### 5.3 Modelo Propuesto

El aporte de un Modelo Estratégico de Negocio trasciende de manera positiva el ámbito empresarial y constituye la valoración en la eficiencia y la competitividad, en un efecto multiplicador, para la obtención de los fines comerciales y financieros que persigue una empresa transnacional.

El modelo estratégico de negocios globales tiene la finalidad de comercializar mango orgánico fresco a Corea del Sur, “la edad promedio del consumidor está entre 15 y 74 años de edad, quienes gustan consumir productos nutritivos saludables, pues están más informados sobre la calidad y saben que esta producción respeta el medioambiente” (Promperú, Guía del mercado multisectorial. Corea del Sur, 2016), asimismo, son más exigentes pues tienen un nivel adquisitivo alto, en la actualidad con el incremento de la demanda de mercados internacionales por productos orgánicos, resulta un negocio altamente atractivo y rentable.

Promperú (2016) indicaron que “algunas de las ventajas que representa consumir estos productos es que son alimentos sanos, son productos novedosos, además de lo antes mencionado que contribuyen al cuidado indirecto del medio ambiente, y son productos identificables y garantizados” (pág. 12). A la fecha, existen empresas que certifican y garantizan al consumidor el origen, la identidad e integridad del producto orgánico (actualmente, es muy difícil saber quién produce y confiar en la calidad de los productos que se adquieren), para garantizar al productor la condición orgánica bajo un seguimiento, y la identidad de su producto como tal.

En Corea del sur, la tendencia por el consumo de productos naturales es creciente, a pesar de los problemas inflacionarios y de contracción de la demanda que se mostraron en el 2008 originado por el alcance mundial de la variación de los precios del petróleo y la crisis financiera (inmobiliaria), si consideramos las cifras en ventas generadas en el 2017 y 2018 estas llegaron a US\$ 41 y US\$ 47 mil millones, respectivamente. Y en el 2019 se espera

alcancen los US\$ 53 mil millones, con un crecimiento promedio anual cercano al 14% y en cuanto a las exportaciones para el 2019 se espera alcancen los US\$ 240 millones con una tasa de crecimiento de alrededor del 45% anual.

Actualmente, “la exportación de productos orgánicos exige la concentración en el poder de compra por fusión de cadenas de supermercados, la tendencia al abastecimiento a través de grandes proveedores, constante búsqueda de nuevos sabores y presentaciones más atractivas”

En el Perú no se es ajeno a estos procedimientos. La tradición agrícola ancestral basada en la diversidad de sus especies tanto de plantas como de animales, ha tenido resultados óptimos. Asimismo, “en el 2007, alcanzó 275,000 hectáreas certificadas y hoy la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica - IFOAM lo considera el 7mo país con mayor número de productores que cultivan este tipo de producto (aproximadamente 33,500 pequeños productores)”

Promperú (2016) señalaron que “La preocupación por el medio ambiente, la escasez de los alimentos, los subsidios para la producción y las reformas institucionales son temas que han contribuido al crecimiento de la producción y las ventas orgánicas en los últimos años” (pág. 81). Asimismo, 31 millones de hectáreas de tierras están actualmente bajo manejo orgánico por todo el mundo, un incremento de alrededor de cinco millones de hectáreas en un solo año” (pág. 61). Se espera que el mercado y el área orgánica crezcan con apoyo de los gobiernos y de organizaciones del desarrollo (IFOAM, febrero del 2016). Se calcula que 1500 productos orgánicos pueden encontrarse en los establecimientos de ventas de Europa, Norteamérica y Japón” (pág. 91), gozando de un sobrepeso en comparación con los productos convencionales. Si bien gran parte de los consumidores ven a los productos orgánicos como alimento para "privilegiados", los productos van ganando una aceptación cada vez mayor.

Promperú (2017) señala que “en el Perú la producción y el comercio de productos orgánicos/ecológicos se viene incrementando en los últimos años” (pág. 91), por lo que su

desarrollo dadas las “características del país y la agrobiodiversidad con que se cuenta, es un modelo de producción sostenible, desde el punto de vista social, ambiental y económico que tiene un gran potencial para el país” (pág. 81).

Promperú (2016) indicaron que “Uno de los productos que ofrecen mayores y mejores oportunidades de negocio en el Perú es el mango, fruta muy apreciada en los principales mercados mundiales por su sabor, aroma, color y poder nutritivo” (pág. 12).

Porter (2014), en el Perú se ha posicionado como uno de los líderes mundiales en su producción y exportación gracias a que sus productores priorizan la calidad y el cumplimiento de los estándares internacionales en el manejo del cultivo. En este sentido, el Perú ha logrado implantar un sofisticado tratamiento hidrotérmico en el proceso post-cosecha que le permite, entre otras cosas, cumplir con los estrictos controles sanitarios de acceso al mercado estadounidense.

Promperú (2016) señalaron que “el mango es una de las 15 frutas más comercializadas en estado fresco en el mundo” (pág. 12), con cerca de 800.000 TM (FAO, 2004). Se encuentra también “entre las 10 frutas de mayor producción mundial, con aproximadamente 28.000.000” TM (FAO, 2015).

Promperú (2016) en la Guía del mercado multisectorial. Corea del Sur, indica que “el rendimiento del mango peruano (19 TM/ha de media entre los años 2003 a 2005) es claramente superior a la media mundial (7,2 TM/ha),” (pág. 128) superando a la mayoría de países exportadores con los que compite en el mercado internacional como México (8,6 TM/ha), India (6,7 TM/ha), Brasil (12,9 TM/ha), y Pakistán (10,5 TM/ha). A estos extraordinarios niveles de producción hay que unir unas técnicas agrarias respetuosas del medio ambiente, las mismas que serán detallados en el estudio de mercado.

Además, obliga a encontrar mercados mediante las relaciones de cooperación e integración con nuestros principales socios externos y búsqueda de acuerdos con socios

potenciales, aunado a la realización de campañas de promoción en los mercados dominantes para incrementar el consumo.

Abastecer del producto a Corea del sur durante períodos en que el aprovisionamiento es muy escaso. Darles a los consumidores mangos de alta calidad, respetando los procesos en la obtención de la misma, dentro del proceso de producción. Darles precios dentro del margen en el mercado exterior.

### **El consumidor coreano**

De acuerdo a datos de Euromonitor, el consumidor coreano presenta una alta sensibilidad en temas de marca producto. Promperú (2016) indica que “Valoran la calidad y están dispuestos a pagar por ello. Tienen especial interés en productos que involucren beneficios para la salud y valoran el servicio post venta” (pág. 12). Asimismo, se observa el consumo de alimentos de importación en todos los niveles socioeconómicos, el cual indica que no es de exclusivo consumismo nacional. En Corea un hogar gasta principalmente en alimentos y bebidas no alcohólicas, (16.1%) los muebles, electrodomésticos y cosas para el hogar en segundo lugar (13.6%) y en tercer lugar el gasto es sobre el ocio y cultura (11.9%).

Promperú (2016) señala que “El concepto de *sanación* se ha filtrado en los consumidores surcoreanos, influyendo cada vez más de todo. Los consumidores de ese país intentan escapar del estrés de la sociedad y del ritmo acelerado del país” (pág. 51). Principalmente, en la zona urbana, una gran cantidad de consumidores son incitados a buscar el bienestar espiritual a profundidad, lo que se refleja en nuevas propuestas de productos.

Los productos alimenticios representan una de las principales áreas del gasto y el consumo se ha incrementado en los últimos tiempos. Los usuarios han aumentado su preferencia por productos importados y de gran calidad. Por lo tanto, los hipermercados, las tiendas de descuento, han bajado los precios, especialmente en productos alimenticios.

## **Cultura de Negocios**

Promperú (2016) señalaron que “es importante entender que, a pesar de ser un país moderno, Corea ha mantenido su cultura por más de 500 años. Es por ello que el protocolo, tanto en las relaciones sociales como empresariales, es muy importante” (pág.53).

Promperú (2017) sostiene que “al momento de negociar, con frecuencia existe desconfianza hacia todo lo relacionado al exterior a nivel empresarial y comercial” (pág. 61). Es por ello que se prefiere tratar con bienes y productos coreanos. Incluso en el ámbito laboral los coreanos prefieren trabajar para empresas nacionales. Por lo tanto, es indispensable que un tercero, de preferencia coreano (símbolo de confianza), sea el intermediario. Un punto importante a tener en cuenta es el tema del estatus.

Adex (2019) señala que “on la adopción del confucianismo (en reemplazo del budismo) como ideología oficial, el grado de autoridad cobró un significado más importante. Por ello, al iniciar una conversación” (pág. 91), los coreanos preguntan por la edad para determinar la posición jerárquica y, por lo tanto, el trato que se tiene que adoptar. Es necesario entonces conocer al representante de las negociaciones coreanas para “igualar el rango” de los individuos en la negociación.

### **Requisitos y barreras de acceso**

Promperú (2016) indican que “para el ingreso de los productos a los mercados se deben cumplir con ciertos requisitos cualitativos y cuantitativos. Dentro de los cualitativos se encuentran, por ejemplo, exigencias en envases, embalajes, etiquetado, normas sanitarias y de calidad, mientras que en las cuantitativas se encuentran principalmente los aranceles” (pág. 22).

Adex (2019) indica que “algunos de ellos pueden ser difíciles de cumplir y se convierten en verdaderas barreras al comercio” (pág. 31). Para conocer mejor los requisitos es recomendable visitar la Web de la aduana coreana (<http://english.customs.go.kr>) que tiene

importante información en inglés o tomar contacto con el encargado de negocios peruano en el mercado coreano. Según el tipo de producto siempre es recomendable buscar las regulaciones vinculadas a él.

(Adex, 2019) indica que “en el caso de productos alimenticios se debe cumplir con las regulaciones que exige la Korea Food and Drug Administration (<http://eng.kfda.go.kr/index.php>)” (pág. 81). De otro lado, recientemente se firmó el tratado de libre comercio (TLC) con esta importante economía asiática lo que nos permitirá lograr una mayor ventaja competitiva para los productos peruanos beneficiados.

### **Promoción comercial**

Promperú (2016) señalaron que “La promoción comercial es una actividad ineludible para todo exportador. Al igual que muchas de las etapas anteriores, PROMPERÚ puede apoyarlos en este aspecto” (pág. 15).

Hay varias herramientas a utilizar como ferias especializadas, misiones comerciales y tecnológicas, prospecciones, agendas de negocios, prueba de ventas, y las recientes EXPOPERÚ, entre otras.

Las ferias son importantes pues se encuentran en un solo espacio físico y durante 3 o 4 días toda la oferta y demanda global, nuevos productos e innovación que desean ingresar al mismo mercado que su negocio.

También se puede contactar y ser visualizado por compradores importantes y tener relaciones existentes con sus compradores. En Corea hay ferias para el sector alimentario, pero se puede participar en ferias en Japón o China donde también asisten compradores coreanos.

En la agenda de eventos de PROMPERU se puede encontrar ferias que está prevista asistir, o a diferentes actividades. Cabe señalar que, con los compradores asiáticos, se debe realizar una relación de confianza y amistad antes de intentar realizar negocios. Por esa razón, seguramente usted o representantes de la compañía tienen que planificar al menos un viaje al

año para lograr negociar y luego mantener la relación con ellos. Del mismo modo, también es posible que el comprador quiera visitar su empresa, y su área productiva antes de hacer negocios. Toda esta inversión debe contemplarse en el plan de entrada al mercado coreano.

### **Canales de distribución y comercialización.**

Adex (2019) señalaron que “antes de intentar ingresar al mercado coreano, se deben identificar los canales de distribución y comercialización para conocer el número de enlaces que existen en la cadena desde el importador (comprador) hasta el consumidor final. Recuerde que cada uno de ellos tiene una comisión que aumentará el precio del producto en los puntos finales de venta” (pág.120).

En general, ya existen canales bien estructurados que son difíciles de evitar, lo que facilita el acceso a un mercado si está asociado con una empresa que ya ha sido parte de la cadena y que en muchos casos también será responsable de la promoción del producto. En ese sentido, es importante saber quiénes son los principales compradores de su producto en el mercado coreano, a quién lo distribuyen y cómo los productos llegan al consumidor final. En algunas líneas muy especializadas y según el tamaño del mercado, hay pocos compradores que suministren los puntos de fin de venta.

Adex (2019) indica que “la identificación adecuada de las cadenas permitirá una buena evaluación de cómo ingresar al mercado coreano o dónde encontrar el socio adecuado” (pág. 91), a nivel de importador, distribuidor o directamente suministrando a un supermercado mayorista o minorista.

Términos contractuales con los compradores. Una vez que se ha logrado un comprador y está satisfecho con el producto y sus muestras, los términos de compra venta deben acordarse en un contrato internacional. Este documento debe indicar claramente las características del producto, la cantidad demandada, los medios de transporte, los tiempos de entrega, el lugar de entrega del producto, el método de pago y si hay un pago por adelantado. El contrato debe

reflejar el acuerdo alcanzado en las negociaciones y debe tenerse cuidado con el formulario de cotización entregado y el término de comercio internacional (INCOTERM) utilizado porque tienen diferentes niveles de obligaciones, costos y riesgos para ambas partes.

Hemos observado que en el contrato se deben estipular los requisitos siguientes:

Para nuestro proceso de exportación se contará con el asesoramiento financiero del Banco de Crédito del Perú. El BCP nos proporciona el aviso, confirmación y negociación de Cartas de Créditos de Exportación en condiciones competitivas gracias a su extensa Red de Corresponsales en el exterior y el cual para intereses del proyecto se ubica en Buenos Aires. Además, financia las ventas en el exterior a través de líneas de pre y post embarque.

Asesoría. El BCP nos informará sobre las condiciones de entrega - Incoterms, el proceso de una exportación simplificada, mecanismos e incentivos a la exportación y otros datos de interés.

El Banco de Crédito nos ofrece las siguientes modalidades de trabajar la exportación:

. Cartas de Crédito

El banco extranjero se compromete a pagar, a la vista o plazo, a su empresa un importe determinado, siempre y cuando se cumpla con los términos y/o condiciones señalados y exigidos en la Carta de Crédito.

- Beneficios
  - Unifica criterios e interpretaciones al regirse por leyes internacionales.
  - Garantiza el pago de la venta de mercancías.
  - Oportunidad en el cobro de acuerdo a las condiciones estipuladas en la carta de crédito.
  - Puede ser utilizada como instrumento de garantía para financiamiento.
  - Permite el desarrollo comercial de su empresa a nivel internacional.
- . Cobranza de Exportación

La empresa al exportar, entrega los documentos representativos de mercaderías o servicios al BCP, para que sean enviados y entregados a través de su amplia red de corresponsales al comprador y/o banco del exterior, contra el pago, la aceptación de una letra o la presentación de un pagaré.

- Beneficios
- Seguridad y garantía en el manejo de los documentos.
- El importe de la cobranza es cobrado por el banco del exportador.
- Menor costo.
- Puede ser utilizada como instrumento de garantía en caso de ser una cobranza avalada por el banco del importador.
- Desarrollo de operaciones comerciales a nivel internacional.

#### . Carta de Crédito Doméstica

Se considera como un medio de pago local muy efectivo y seguro. El Banco de Crédito – BCP asume el compromiso de pago al vendedor, siempre y cuando éste cumpla con los términos y condiciones solicitados por el comprador.

#### . Beneficios

- Favorece las transacciones entre compradores y vendedores que no han tenido relación comercial anteriormente.
  - Representa una garantía bancaria condicionada.
  - Minimiza el riesgo de cobro.

El contrato de compra-venta es aquel contrato bilateral en el que una de las partes (vendedora) se obliga a la entrega de una cosa determinada y la otra (compradora) a pagar por ella un cierto precio, en dinero o signo que lo represente.

#### Características del contrato de compra y venta

- Contrato nominado o típico, puesto que se encuentra reglamentado en la ley.

- Contrato bilateral, ya que obliga tanto al vendedor como al comprador de la cosa.
- Contrato oneroso, requisito esencial porque si no, no existiría compraventa, sino que derivaría en uno de donación.
- Contrato consensual, se perfecciona por el mero consentimiento de las partes.

#### Elementos del contrato de compraventa

- Cosa: objeto material, en oposición a los derechos creados sobre él y a las prestaciones personales. Son bienes o derechos que estén dentro del comercio.
- Precio: significa valor pecuniario en que se estima algo, valor que se pide por una cosa o servicio. Sus condiciones deben ser: cierto, verdadero, en numerario y justo.
- Personas o partes: el vendedor, que es la persona física o jurídica que transfiere la propiedad, y el comprador, que es quien la adquiere.
- Formales: regularmente los contratos de compraventa no se otorgan por escrito, ya que la ley no requiere tal formalidad; sin embargo, en la práctica es habitual que el consentimiento se plasme en un documento privado que sirva de prueba. Hay excepciones en diferentes ordenamientos jurídicos, por ejemplo, para el caso de bienes inmuebles, o ciertos otros contratos que se obligan a realizar por escrito, expresa o tácitamente.
- De validez: la capacidad, en donde el principio general dice que toda persona capaz de disponer de sus bienes puede vender y toda persona capaz de obligarse puede comprar; y el consentimiento, que se refiere a que haya un acuerdo de las partes que recaiga sobre el precio y la cosa.

#### ***Efectos del contrato de compra-venta***

##### Obligaciones del vendedor

- Transmitir la propiedad o título de derecho.
- Conservar el bien objeto de la compraventa hasta su entrega.
- Entregar la cosa.

- Garantizar al adquirente una posesión útil.
- Garantizar al comprador una posesión pacífica.
- Responder a la evicción.

#### Obligaciones del comprador

- Pagar el precio.
- Pagar intereses en caso de demora o de compraventa con precio aplazado.
- Recibir la cosa comprada.
- Pagar el 30% de la compra

#### Modalidades especiales de la compraventa

- Compraventa con reserva de dominio: es aquella en que la transferencia de dominio queda sujeta a una condición suspensiva que puede consistir en el pago del precio o cualquier otra lícita. No es reconocida por todos los ordenamientos jurídicos.
- Compraventa a plazo (en abonos): es aquella en que el vendedor, por un lado, realiza la transferencia de la propiedad, y por otro el comprador, se obliga a realizar el pago fraccionado en un determinado número de cuotas periódicas.
- Compraventa ad gustum (al gusto): es aquella que está sometida a la condición futura e incierta de superar una prueba o degustación que permita averiguar si la cosa posee la calidad expresa o tácitamente convenida.
- Compraventa con pacto de preferencia: es aquella en la que se establece, para el comprador, la obligación de permitir, en caso de futura venta, que una determinada persona adquiera la cosa, con prioridad sobre el resto de eventuales compradores. Igualmente, el comprador estará además obligado a informar al beneficiario del pacto de preferencia sobre la puesta en venta del bien.
- Compraventa con pacto de retroventa: es aquella en que se atribuye al vendedor un derecho subjetivo, por el que puede recuperar la cosa vendida. Cabe añadir que la finalidad

económica de esta figura gira en torno a la posibilidad de que el vendedor adquiriera liquidez suficiente, con la futura esperanza de recuperar la cosa. De ahí que existan grandes facilidades para simular una compraventa con pacto de retroventa, tratándose realmente de un préstamo garantizado.

### **5.3.1 Propuesta de Marketing Mix**

#### ***Producto***

El embalaje de mango Kent, se deberá realizar mediante cajas de cartón corrugado de pared doble con un gramaje de 112-127 g/m<sup>2</sup> para así que el producto sea más atractivo para el mercado.

Se propone para el embalaje de frutas tropicales, deben considerarse envases paralelepípedos rectangulares que cuentan con dimensiones exteriores de 400\*300 mm., y tolerancia +- 10 mm. Esta dimensión permite formar unidades de carga paletizadas normalizadas de 800 \* 1200 mm.

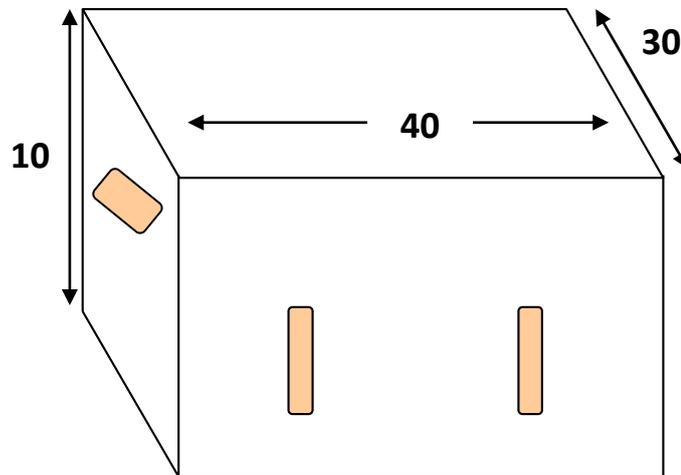
Las paletas generalmente usadas para el transporte de mango son de madera, corriente y resistente, secas. Considerando las dimensiones de la caja 400\*300\*100 mm., estas serán estibadas en columnas sobre tarima de 1200\*800 mm. (Euro Pallet).

#### **- *Diseño del rotulado y marcado***

Para cumplir con las especificaciones exigidas dentro de Corea del Sur se deberá consignar la siguiente información:

- Marca autorizada.
- Logotipo.
- Especificaciones alimenticias.
- Código de barras.
- Contenido neto en OZ.
- Modo de empleo.

- Ingredientes principales.
- País originario.



W caja 0.3 Kg.

W máx. Caja 5 Kg. (aprox. 8 mangos/cajas)

Soporta máximo 19 cajas cargadas

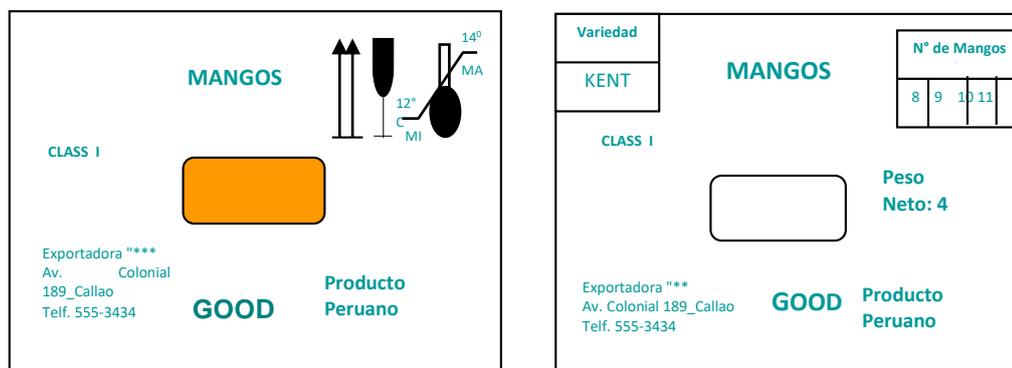


Figura 30. Rotulado y Marcado

## - **Unitarización y cubicaje de carga**

La carga que se enviará a Corea del Sur deberá ser en cajas de 4 Kg. La paletización de la carga facilita bastante el transporte de bienes y la mecanización del manipuleo. Además, las paletas van a contar con la certificación que es parte de las normas que hay dentro del mercado de Corea del Sur.

### ***Precios***

Los precios promedio internacionales en la campaña 2014-2018 (US\$ 6.8/caja) han sido superiores a los obtenidos en la campaña 2012-2013 (US\$ 6.1/caja), verificándose un incremento de 12%. En líneas generales en los primeros meses del año, cuando el mercado del hemisferio norte se encuentra desabastecido, los precios muestran un comportamiento alcista y esta tendencia se mantiene históricamente en esta temporada.

El precio promedio que reciben los exportadores peruanos está por los US\$ 5/caja, sin embargo, como sucedió en la campaña pasada, en época de alta concentración de la oferta los precios por caja pueden caer a US\$ 3.50/caja, lo que sucedió en la campaña pasada, por lo que es conveniente el manejo progresivo de la oferta.

### ***Distribución***

#### ***Transporte***

Se tiene conocimiento que en la mayoría de los casos estas empresas cuentan con sus propias unidades en cuanto al transporte local de mercadería sin embargo en el caso de la compra del mango para el procesamiento directamente de las zonas productoras corre por cuenta de sus proveedores y se incluye en el costo por servicios.

### ***Canales de distribución***

Los canales en la comercialización mayormente observados y utilizados en su estrategia de mercado están dados por la subcontrata de empresas comerciales y bróker para colocar los

productos en el mercado y la fuerza de ventas por medio de sus representantes de ventas que ofrecen el producto en forma personalizada.

### *Otros*

De lo anterior se puede ver que, aunque hemos identificado algunas estrategias de las empresas existentes, ponen mayor énfasis en el mercado local, hay en todo caso una competencia que apunta a mejorar el nivel de calidad del producto, sin embargo, en lo que a marcas registradas se refiere un estudio revela que el 53% de los clientes potenciales consideró importante el desarrollo de la marca, pues esta ofrece garantías con respecto a la calidad.

### *Estrategias de distribución*

La comercialización de frutas se realizará de la siguiente manera:

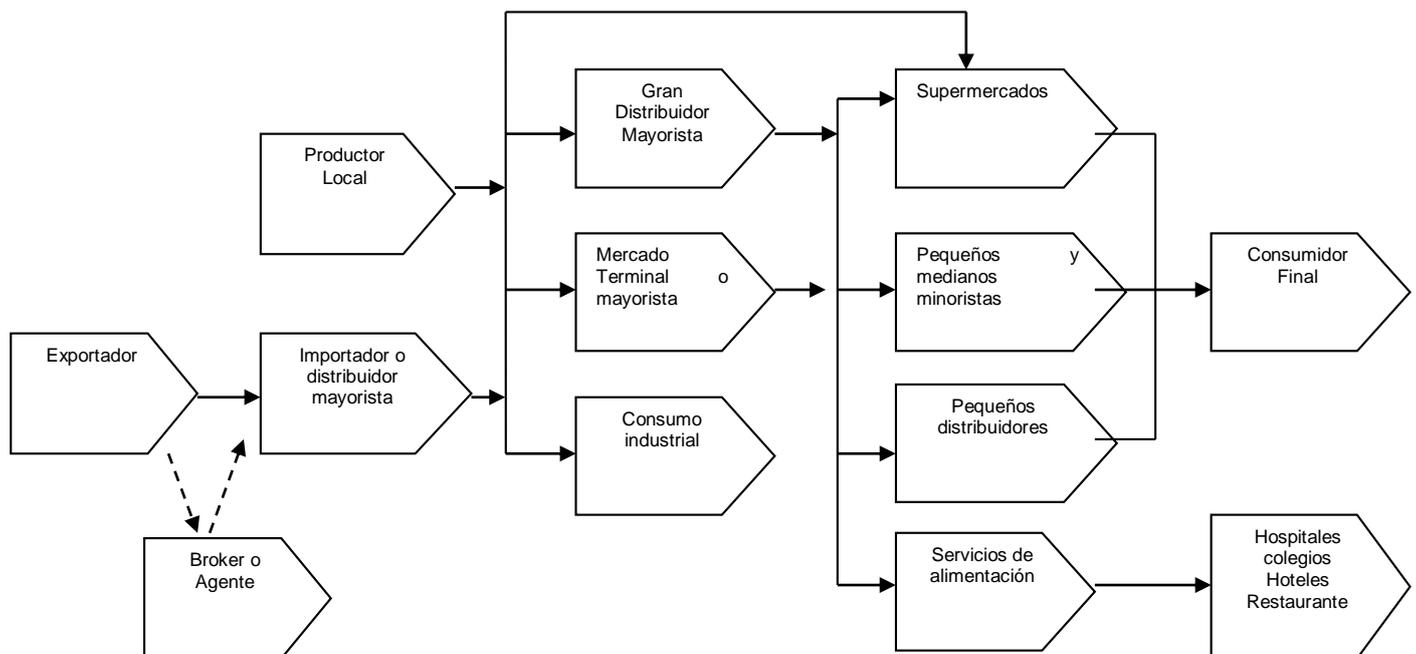


Figura 31. Comercialización

Y el porcentaje de intermediación es el siguiente:

- Distribuidor – Detallista: más 30 a 35%
- Detallista – Consumidor: más 40 a 50%

### **Condiciones de temperatura (si fuera el caso)**

Enfriado, almacenamiento y contenerizado. Los pallets son colocados en cámaras frigoríficas que baja la temperatura de la fruta a 10° C, en donde esperan a ser cargados a un

contenedor refrigerado para mantener la temperatura y con una humedad relativa de 90%. Una vez cargados los pallets dentro del contenedor se procede al precintado.

Los contenedores refrigerados mayormente poseen un sistema de atmósfera controlada que permite regular la concentración de oxígeno, nitrógeno y anhídrido carbónico del aire a niveles que permitan reducir el metabolismo de la fruta y retardar su maduración.

#### **Lead Time total y lead time de cada proceso.**

- Gestión del despacho de aduanas

El despacho de aduanas será realizado mediante la Empresa Tramarsa Operador Portuario (1 día).

- Procedimiento de exportación

El procedimiento de la exportación se realiza en los almacenes de la empresa en Piura, el cual posteriormente será encargado de todo el proceso logístico el Operador Logístico Frio Ransa en Paita.

- De acuerdo a datos proporcionados por TRAMARSA la exportación llega en 28 días al puerto de Corea del Sur.

- **Estrategia de relaciones públicas, promoción y publicidad.**

Indudablemente la mayor fuerza en la promoción lo constituye la participación en ferias locales y regionales, festivales gastronómicos, talleres o work shops y la exhibición y venta en distintos puntos del país y durante todo el año, en principio su publicidad está dirigida además de la exportación en algunos casos al público local y turístico, esta es la experiencia que se tiene siendo de gran importancia poder acceder a la participación de estos eventos en el extranjero para el caso del mercado de exportación, por lo pronto esta estrategia de promoción crea una relación directa con el consumidor final.

### **5.3.2 Estrategias para la exportación**

#### ***Estrategias de segmentación***

Para la segmentación del producto, se ha elegido a Corea del Sur, el cual presenta un alto nivel de capacidad adquisitiva, ya que normalmente más del 70% cuenta con un empleo estable que le permite poder comprar alimentos de calidad y valor nutricional. A su vez, cuenta con el mayor número de empresas para poder comprar nuestro producto, para ser procesado y distribuido de diferentes formas.

Como se mencionó, el producto va dirigido principalmente a empresas distribuidoras y procesadoras de mango, lo cual evita mermas y sobrecostos, a su vez, mejora el tiempo de producción para las mismas.

#### ***Estrategias de posicionamiento***

Para posicionarse en el mercado elegido, se ha seleccionado el siguiente posicionamiento:

#### **Posicionamiento basado en las características del producto**

El producto es envasado principalmente en bolsas de 1Kg, sin embargo, a gusto del cliente este puede variar, dando una ventaja competitiva y satisfaciendo la necesidad del cliente, a su vez, este cuenta con la durabilidad de 24 meses, lo cual permite que el cliente tenga una mayor seguridad que el producto estará en buenas condiciones por el tiempo que lo necesite para ser procesado.

El producto, ayuda a muchas empresas distribuidoras del medio a que puedan procesarlo de manera rápida, eficaz y eficiente, por lo que será muy útil para diferentes empresas, así como también a usuarios individuales que deseen comprarlo desde algún supermercado, ya que puede ser guardado en refrigeración y usarlo en su vida cotidiana y familiar.

### ***Estrategias de distribución***

Debido a que el producto está direccionado a la industria alimenticia, ingresando al mercado estadounidense, se requiere de un intermediario que conozca muy bien el mercado y la industria y nos asesore en cuanto a nuestras negociaciones.

Por lo que para lograr que el producto se instale en el mercado objetivo se hará uso de los servicios de un Bróker, debido a su red de asociados nos contactará con los compradores potenciales del producto.

El Bróker no adquiere la propiedad del producto, ellos negocian y concretan la venta del mismo, hacen una labor intermediaria entre el comprador y el vendedor, tiene la importante responsabilidad de conectar, de acercar a las partes para que la operación de compraventa llegue a buen puerto y se pueda cerrar el negocio y todo esto lo hacen a cambio de una comisión. A su vez, al ser un producto congelado, este debe tener una distribución especial, la cual se realizará únicamente en canales de frío, comenzando desde la producción y almacenaje, hasta la exportación del mismo.

### ***Estrategias de promoción***

En cuanto a la promoción del producto se hará uso de las estrategias BTL (Below The Line), para iniciar con la labor de publicidad, esta estrategia es una de las más efectivas y en cuanto a costos, más apropiada para la empresa. Es un marketing más personal y se podrá obtener resultados de manera rápida, se busca llegar al cliente por medio de concientización de una vida saludable, resaltando las propiedades del producto y explicando su propuesta de valor. Se harán propuestas originales, creativas e informativas para los futuros clientes, haciendo uso de las redes sociales y publicaciones en revistas especializadas y también en aquellas de salud y bienestar.

Por otro lado, también se aplicará la estrategia PUSH dirigida a la industria de alimentos de Corea del Sur que busca participar en Ferias Internacionales para acercarse a la industria,

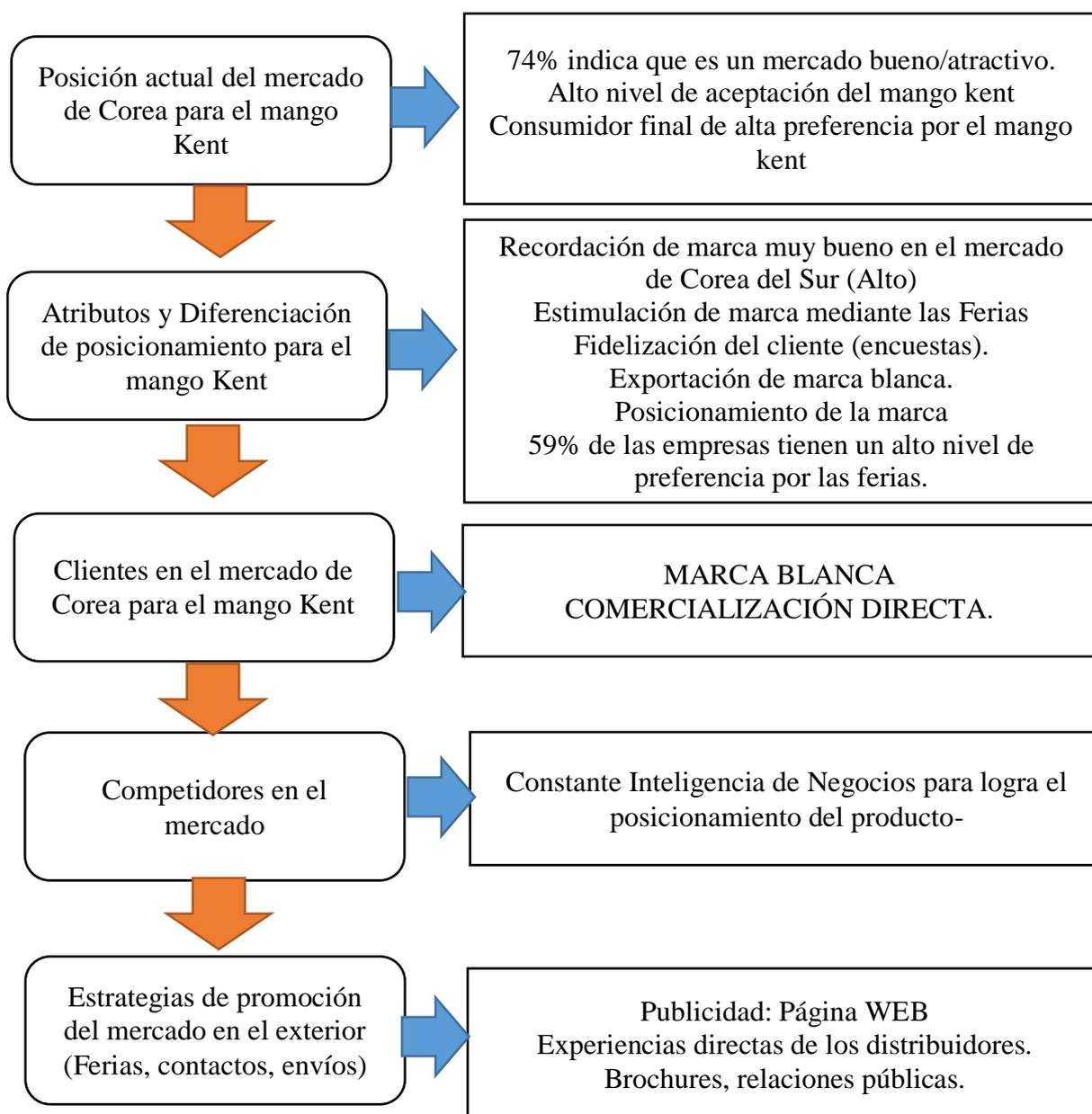
mostrar el producto y poco a poco ir dándose a conocer, mostrando las ventajas competitivas y así lograr que lo identifiquen y recuerden.

### *Diseño de la Estrategias de Negocio*

Mediante el esquema de la figura 32, se presenta la Estrategia de Negocio:

Figura 32.

### *Diseño de la Estrategia de Negocio para el posicionamiento del mango kent a Corea*



Fuente: elaboración propia

### **5.3.3 Implementación de los puestos de trabajo para la exportación**

#### **Gerencia exportadora/importadora**

##### **Funcionamiento administrativo**

#### **a) Jefe de comercio exterior y logística**

- Funciones: Manejo y negociación con proveedores, coordinación para el abastecimiento de materia prima, realización de documentos inherentes a la exportación y trámites de exportación.
- Requisitos: Egresado en administración o Ingeniería Industrial, idioma inglés a nivel avanzado, con estudios en comercio exterior, mínimo 2 años en puestos similares, dominio avanzado de office.
- Competencias: Trabajo en equipo, proactivo, negociación, comunicación oral, persuasión, planificación y organización, control.

#### **b) Jefe de producción y calidad**

- Funciones: Planificación de la producción, control de la calidad y producción, análisis de método, control de inventarios, medidas de trabajo.
- Requisitos: Egresado en tecnologías alimentarias, deseables cursos de administración, con experiencia mínima de 3 años en puestos similares en empresas agroindustriales.
- Competencias: Desarrollo de subordinados, trabajo en equipo, capacidad analítica, liderazgo, preocupación por la precisión, responsabilidad, planificación, disciplina, manejo de conflictos.

#### **c) Almaceneros**

- Funciones: Planificación de los espacios necesarios y de la organización interna del almacén, Recepción de materiales, Control de calidad, Entrada de materiales y almacenamiento, Conservación de los materiales, Salida de materiales.

- Requisitos: Egresado en administración de empresas, deseables cursos de logística, con experiencia mínima de 2 años en puestos similares en empresas exportadoras.
- Competencias: Trabajo en equipo, capacidad analítica, liderazgo, preocupación por la precisión, responsabilidad, planificación, manejo de sistemas informáticos para determinar las ordenes de compras, disciplina, manejo de conflictos.

**d) Ingeniero de planta y mantenimiento**

- Funciones: Planificación de la producción, control preventivo de la maquinaria, análisis de los procesos industriales, control de inventarios, procedimientos de los procesos industriales.
- Requisitos: Egresado en Ingeniería Industrial, deseables cursos de mantenimiento preventivo y predictivo, experiencia mínima de 4 años en cargos similares, conocimientos y experiencia en planeación, ejecución y seguimiento de los planes de mantenimiento para plantas de procesos continuos, experiencia en manejo de personal, manejo de sistemas informáticos.
- Competencias: Trabajo en equipo, capacidad analítica, liderazgo, preocupación por la precisión, responsabilidad, planificación de la producción.

**Comportamiento organizacional (control del proceso de exportación)**

**- Procedimiento de exportación**

El procedimiento de la exportación se realiza en los almacenes de la empresa en Piura, el cual posteriormente será encargado de todo el proceso logístico el Operador Logístico Frio Ransa en Paita.

### 5.3.4 Costo de implementación de la Estrategia de Negocio

El presupuesto planteado es el siguiente:

Tabla 28

#### *Presupuesto de Marketing*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing Digital	1,399.00	1,399.00	1,399.00	1,399.00	1,399.00
Mantenimiento de Pagina Web	470.00	470.00	470.00	470.00	470.00
Videos de campaña	805.00	805.00	805.00	805.00	805.00
Hosting y Dominio	124.00	124.00	124.00	124.00	124.00
Marketing Convencional	28,145.00	28,145.00	28,145.00	28,145.00	28,145.00
Merchandising	4,021.00	4,021.00	4,021.00	4,021.00	4,021.00
Ferias Nacionales	3,217.00	3,217.00	3,217.00	3,217.00	3,217.00
Ferias internacionales	8,043.00	8,043.00	8,043.00	8,043.00	8,043.00
Relaciones publicas	6,702.00	6,702.00	6,702.00	6,702.00	6,702.00
Envio de muestra	5,362.00	5,362.00	5,362.00	5,362.00	5,362.00
Membrecía a web especializadas	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
<b>TOTAL</b>	<b>29,544.00</b>	<b>29,544.00</b>	<b>29,544.00</b>	<b>29,544.00</b>	<b>29,544.00</b>

Elaboración propia.

En cuanto a la estructura de costos logísticos, estos contemplan los siguientes: seguros, aduanas, agentes de carga, agentes de transporte, de aduanas, y, los derechos de acreditación de la empresa certificadora, etc.

Para este caso de exportación a Corea del Sur, vamos a tomar en cuenta una exportación de 300 cajas de mangos, con un contenido en cajas de 5 Kilos de mangos, la caja contiene 8 mangos.

A continuación, se presenta al detalle la estructura de costos de la exportación a precio FOB para la mercadería detallada anteriormente correspondiente a S/.58,908.00.

Tabla 29

Costo para la implementación de una exportación de mango Kent a Corea del Sur

<b>Cálculo Precio Exportación</b>		
<b>LIMA/ COREA DEL SUR</b>		
Descripción del elemento	IMPORTE	%
<b>Coste Variable Bruto del Producto (CVB)</b>		
Coste del producto 24,000 Unidades x 2.20 US\$ Unidad	52800.00	89.51%
Coste de Mano de Obra Directa		0.00%
Costes Directos de Producción		0.00%
<b>Total Coste Variable Bruto</b>	<b>52800.00</b>	
<b>Coste Variable Neto del Producto (CVN)</b>		
Devolución de Impuestos y tasas (Drawback)	0.00	0.00%
<b>Total Coste Variable Neto</b>	<b>52800.00</b>	
<b>Margen de Contribución (MC)</b>		
Margen De Contribución	2640.00	4.48%
<b>Total Previo (CVN + MC)</b>	<b>55440.00</b>	
<b>Valor Ex Works (VEW)</b>		
Costes Seguro de Cambio	20.00	0.03%
Costes Seguro de Crédito	20.00	0.03%
Gastos Financieros Aplazamiento de Pago	31.00	0.05%
Comisión de Agente	2112.00	3.58%
Coste Embalajes		0.00%
Coste Documentación Exportación	45.00	0.08%
Coste Adecuación Producto al Mercado Destino	10.00	0.02%
<b>Total Costes Específicos Ex Works</b>	<b>2238.00</b>	
<b>Total Valor ExWorks (CVN + MC + VEW)</b>	<b>57678.00</b>	
<b>Valor FAS (Franco al Costado)</b>		
Costes de Manipulación	230.00	0.39%
Costes Transporte Interno	120.00	0.20%
Gastos/Trámites Aduaneros Exportación	250.00	0.42%
<b>Total Valor FAS</b>	<b>58278.00</b>	
<b>Valor FOB/FOT/FOR (Franco a bordo Camión/tren)</b>		
Costes carga Mercancía	380.00	0.64%
Costes Tasa Puerto de Salida	250.00	0.42%
<b>Total Valor FOB</b>	<b>58908.00</b>	
<b>Puerto de Origen:</b>		
<b>Valor CIF (Coste, Seguro y Flete)</b>		
Coste Transporte Internacional	50.00	0.08%

Coste Seguro		20.00	0.03%
<b>Total Precio CIF</b>		<b>58978.00</b>	
<b>Puerto/Lugar de Desembarque</b>		COREA DEL SUR	
<b>Precio Venta al Importador (DDP)</b>			
Aranceles y tasas	0.50%		0.00%
Gastos Portuarios			0.00%
Gastos Transporte en Destino			0.00%
<b>Total Precio Venta Importador (DDP)</b>		<b>0.00</b>	
<b>Precio Venta al Minorista</b>			
	<b>Recargo</b>		
<b>Margen Mayorista</b>			
	0.00	0.00	0.00%
<b>Total Precio Venta al Minorista</b>		<b>0.00</b>	
<b>PVP Previo</b>			
	<b>Recargo</b>		
<b>Margen Detallista</b>			
	0.00	0.00	0.00%
<b>Total PVP Previo</b>		<b>0.00</b>	
<b>Precio de Venta Final Público</b>			
Ajustes de Competencia		5.00	0.01%
Margen de Maniobra		5.00	0.01%
<b>Total Precio de Venta Final Público</b>		<b>58,988.00</b>	

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### CONCLUSIONES

1. Se ha comprobado que el diseño de un Modelo Estratégico de Negocio incide de manera directa y positiva en el Posicionamiento del mango de la variedad Kent hacia el mercado de Corea del Sur. Evidenciando el 74% de los encuestados que Corea es un mercado altamente atractivo, también en relación a la aceptación del mango kent por el consumidor de Corea, el 59% lo posiciona como un mercado muy bueno de acuerdo a las características de tipo comercial y logístico para poder ingresar al mercado
2. Se concluye que se deben aprovechar las características del mercado de Corea del Sur para mejorar el posicionamiento de mango de la variedad Kent. El 67% de los consumidores directos lo califica como muy bueno. En relación a las barreras de entrada, el 80% de los encuestados indican que es bueno. Las características de las barreras de entrada son permisibles y poder lograr un rápido posicionamiento en este mercado asiático.
3. Se concluye que el diseño de la estrategia de negocio permite mejorar el flujo de exportación de mango de la variedad Kent al mercado de Corea del Sur. En efecto, la asociatividad como estrategia de negocios y mercado obedece al impacto que tiene en lo económico, una de las razones obedece a que se contaría con las certificaciones y exigencias arancelarias y paraarancelarias que se exigen para ingresar el producto.

4. Con la inversión que se realice de la propuesta de marketing, la cual asciende a S/.29,544.00 se ha comprobado que la implementación de la estrategia de negocio permitirá mejorar y lograr un rápido posicionamiento de la exportación de mango en la variedad Kent al mercado de Corea del Sur. El costo del plan de marketing tiene una mayor representatividad en las actividades que se realicen en la participación de ferias.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda aplicar alianzas estratégicas entre los exportadores y los agricultores, la oferta peruana presenta buenas características intrínsecas de calidad (color, sabor y tamaño), pero todavía está poco preparada para satisfacer los nuevos requerimientos del mercado internacional: Buenas Prácticas Agrícolas, HACCP, bioterrorismo, etc.
2. Se recomienda utilizar las estrategias de focalización y diferenciación para poder penetrar en el mercado coreano, ya que con estas estrategias se tenga definido hacia que población determinada se está dirigiendo y analizar gustos y preferencias en relación al su gusto y consumo del mango Kent, también dar un valor agregado al producto ya que el mango de variedad Kent tiene como característica principal su dulzura y su jugosidad al ser consumida.
3. Se recomienda proponer estrategias de tipo funcional que se asocien directamente con el área de marketing estableciendo indicadores tipo KPIs para poder medir el cumplimiento de las actividades que se han planificado.
4. Se recomienda a los inversionistas del plan de exportación implementar las actividades de marketing que se han propuesto en el horizonte de los cinco años; de esta manera poder consolidar el plan de exportación que se proyecte al mercado de Corea del Sur.

## REFERENCIAS

- Adex. (2019). *Exportaciones a Corea del Sur*. Lima: Adex Trade.
- Aguila, I., & Llamas, G. (2015). Posicionamiento en la Web del sector académico Iberoamericano. *30(2)*, 735-738.
- Alcantara, A., Leguia, A., Ruiz, N., & Segura, E. (2017). *Plan de negocio para la exportación de mango kent en el mercado de estados unidos*. Lima: ESAN.
- Andrade, D. (2016). Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 59-72.
- Ansoff, I. (1957). *Strategies for Diversification*. Boston, Massachusset, Estados Unidos: Harvard Business School Publishing Corporation.
- APEM. (2019). Perú es el tercer mayor exportador de mangos en el mundo. Recuperado el 21 de Julio de 2019, de <https://gestion.pe/economia/apem-peru-tercer-mayor-exportador-mangos-mundo-241593>
- Arana, K., & Galarza, K. (2015). Diseño de estrategias con enfoque en el Marketing 3.0 para incrementar las ventas de automóviles híbridos de la marca Toyota Pirus C Sport en la ciudad de Guayaquil. *Universidad Selesiana*, 126.
- Arias , A. (25 de Noviembre de 2016). *Marketing 3.0 Basado en valores*. Obtenido de <http://gis.unicafam.edu.co/index.php/gis/article/view/18/30>
- Ayala, F. (2013). Desarrollo de estrategias de posicionamiento. Caso: Producto Quinua. *Unidad Académica Regional Cochabamba.*, 39-60.
- Benavente, M., Calderon, A., Rivadeneira, D., & Rodriguez, K. (2013). *Planeamiento estratégico del mango en la región Lambayeque*. Lima: PUCP.
- Campo de Benamayor. (2019). *Cómo es el mango Kent*. Obtenido de <https://www.campodebenamayor.es/frutas-tropicales/mango-kent/>

- Castillo, A., Herrera, M., Mendoza, P., & Ulloa, A. (2018). *Planeamiento estratégico para la industria del mango peruano*. Lima: PUCP.
- Claudia, R. (2013). *Estrategias de posicionamiento de Carlos Mastronardi en el sistema literario argentino*. Argentina: Universidad Nacional de Entre Ríos.
- Díaz-Bustamante, M. (2013). *Actitudes y percepciones sobre las fragancias de lujo en España: investigación en la comunidad de Madrid*. Madrid: Universidad Complutense De Madrid.
- Ecoosfera. (2013). *Propiedades nutricionales y curativas de esta deliciosa fruta*. Obtenido de <https://ecoosfera.com/2013/05/a-disfrutar-los-mangos-propiedades-nutricionales-y-curativas-de-esta-deliciosa-fruta/>
- Fernandez, V. (2015). *Segmentación y posicionamiento de los servicios*. La Coruña: Prisma.COM.
- FMI. (31 de Enero de 2017). *Internacionalización de las empresas exportadoras*.
- Gimbert, X. (2014). *El enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos*. España: Ediciones Deusto.
- Gimbert, X;. (2015). *Pensar estratégicamente: modelos, conceptos y casos (2010)*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Granados, C. (2015). Respuesta fisiológica cerebral asociada a la preferencia en jóvenes adultos frente a los estímulos de piezas. *Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano*, 238.
- Hambrick, D., & Fredrickson, J. (2018). *Are you sure you have a strategy? The Academy of Management Executive*. New York: Deusto.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2015). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning: 11a.ed.

Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Jara, L. (2011). *La producción, comercialización y exportación del mango en el Ecuador período 2007-2009*. Tesis para optar por el título de economista, Universidad De Guayaquil, Facultad de ciencias económicas. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/2184/1/Lucero%20Jara%20Olga%20del%20Rosario.pdf>

Lata, A., & Oatavalo, F. (2014). Propuesta de factibilidad del neuromarketing como estrategia de posicionamiento en la empresa de embutidos La Cuencana. *Universidad Salesiana*, 336.

Lorca, P. (2015). *La creación de valor en la empresa y los "stakeholders"*. Lima: Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad.

Lucero Jara, O. (2011 de Diciembre de 2011). *La producción, comercialización y exportación del mango en el Ecuador período 2007- 2009*. Recuperado el 5 de Abril de 2019, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/2184/1/Lucero%20Jara%20Olga%20del%20Rosario.pdf>

Luna López, B. (2011). Gestión Estratégica de marketing de la cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Carchi. *Transferencia Tecnológica y Emprendimiento (CITTE)*, 16.

Malhorta, N. (2008). *Diseño de investigación cualitativa*. Buenos Aires: Espasa.

Martinet, A. (2015). *Strategic planning, strategic management, strategic foresight: the seminal work of H. Igor Ansoff*. Bogotá: Technological Forecasting and Social Change.

- Maximize. (2012). *Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Mango*. Obtenido de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/publicaciones/Mango.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/publicaciones/Mango.pdf)
- Meza, P. (2017). El posicionamiento estratégico del autor en artículos de investigación: un modelo empíricamente fundado. *Logos*, 152-164.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (2015). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Prentice Hall.
- Ocampo, J. (2014). Plan estratégico de marketing para nuevas firmas de consultoría en Argentina. *Universidad De Buenos Aires*, 117.
- Ortegón, L. (1 de Enero -Junio de 2017). Imagen y posicionamiento de marcas en la industria de agroquímicos en Colombia. *Redalyc*, 14(1), 13-28. Recuperado el 1 de Noviembre de 2017
- Parikshat, M. (2010). Análisis de posicionamiento estratégico de marca a través de la comparación de percepciones cognitivas y de conación. *University of Jammu*, 20-15.
- Porter, M. (2014). *Competing Advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: Simon & Shuster.
- Promperú. (2016). *El impacto de la construcción verde en la economía*. Obtenido de <http://repositorio.promperu.gob.pe/xmlui/handle/123456789/281>
- Promperú. (2016). *Guía del mercado multisectorial*. Obtenido de <http://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/3634>
- Promperú. (13 de Enero de 2016). *Guía del mercado multisectorial. Corea del Sur*. Obtenido de [https://www.slideshare.net/agro\\_pe/promperu-oc-corea-2016](https://www.slideshare.net/agro_pe/promperu-oc-corea-2016)

- Promperú. (2017). *Perú: Tendencias de la Agro-exportación*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/d92ddd0c-f3ae-4d16-b528-7e046ef0a7b3.pdf>
- Promperú. (31 de Diciembre de 2017). *Servicios al exportador*. Recuperado el 30 de Julio de 2019, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/1065359320radAB466.pdf>
- Quinn, J. (En El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos). *Estrategias para el cambio*. México: Pearson Prentice Hall.
- Ramírez, X., & Sepúlveda, X. (31 de Diciembre de 2014). Diseño de estrategias de penetración de mercado para posicionar la zona Norte de Santander-Táchira Alda Mundo. *Aldea Mundo*, 14(28), 45-52. Recuperado el 5 de Noviembre de 2017
- Reyes, I. Sanabria, G.; Medina, Z. y Baez, R. (1996). Metodología para la caracterización de la participación comunitaria en salud. *Rev Cubana Salud Pública*, 22(1), 5-6. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34661996000100003&lng=es&n](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34661996000100003&lng=es&n)
- Rivera, M., & Zuluaga, L. (2013). *Diseño del plan de mercadeo para el posicionamiento de la revista marketingbook*. Santiago de Cali: Universidad Autonoma De Occidente.
- Rubin, R. y. (2015). *Fases dentro de un proceso*. Lima: Mercurio.
- Serra, F., & Lissoni, J. (2016). *Los pilares de la estrategia y el éxito de las organizaciones*. México: Revista de Empresa.
- Tamayo, M. T. (2015). *El Proyecto de La Investigación*. MEXICO: LIMUSA.
- Tejedor, S. (4 de Julio - diciembre de 2010). La web 2.0: Herramienta de marketing y posicionamiento de los cybermedios iberoamericanos. *Redalyc*, 4(27), 15-24. Recuperado el 3 de Noviembre de 2017

- Thompson, A., & Strickland, A. (2017). *Administración estratégica: conceptos y casos*. Mc Graw-Hill.: (11a.ed.). Mc Graw-Hill.
- Thompson, A., & Strickland, J. (2016). *Administración estratégica: conceptos y casos*. México: 11a.ed. Mc Graw-Hill.
- Vásquez, J. (21 de Enero de 2013). La evaluación de personal como técnica para mejorar el nivel de productividad en la exportación de mango a Estados Unidos. CASO: FUNDO SUNSHINE EXPORT SAC.
- Vila, N., Amoros-Kern, E., & Aldas-Manzano, J. (31 de Enero de 2013). Posicionamiento de marcas políticas a través de la web. 7(1), 16-29. Recuperado el 2 de Noviembre de 2017
- Villareal, I. (12 de Enero de 2014). *Subsistema de agronegocios del mango fresco peruano de exportación. Fortalezas y debilidades para su consolidación en el mercado estadounidense*. Recuperado el 12 de Julio de 2019, de <http://ri.agro.uba.ar/files/download/tesis/maestria/2017villarrealcarrilloilseanai.pdf>
- Villarreal, I. (13 de Diciembre de 2014). *Subsistema de agronegocios del mango fresco peruano de exportación. Fortalezas y debilidades para su consolidación en el mercado estadounidense*. Obtenido de Tesis presentada para optar al título de Magíster de la Universidad de Buenos Aires: <http://ri.agro.uba.ar/files/download/tesis/maestria/2017villarrealcarrilloilseanai.pdf>
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2018). *Administración Estratégica y Política de negocios. Conceptos y casos*. México: Pearson Educación.

## **Apéndices**

### Apéndice A. Matriz lógica de consistencia

**Tema:** MODELO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO PARA EL POSICIONAMIENTO DEL MANGO DE LA VARIEDAD KENT EN EL MERCADO DE COREA DEL SUR, 2019

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES
<p><b>Problema General:</b> ¿Cómo la propuesta de un Modelo Estratégico de Negocio incide en el Posicionamiento del mango de la variedad Kent hacia el mercado Corea del Sur?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Diseñar cómo el Modelo Estratégico de Negocio que incide en el Posicionamiento del mango de la variedad Kent hacia Corea del Sur.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b> El diseño de un Modelo Estratégico de Negocio incidirá de manera positiva en el Posicionamiento del mango de la variedad Kent hacia el mercado.</p>	<p>Variable independiente: Estrategias de Negocio.</p>
<p><b>Problemas Específicos:</b> P1. ¿Cuáles son las características del mercado de Corea del Sur que se deberían aprovechar para el Posicionamiento del mango de la variedad Kent hacia el mercado?  P2. ¿Cuál es la estrategia de negocio que permite la exportación de mango de la variedad Kent al mercado de Corea del Sur?  P3. ¿Cuál es el costo de implementación de la estrategia de negocio que permite la exportación de mango de la variedad Kent al mercado de Corea del Sur?</p>	<p><b>Objetivos Específicos:</b> OE1. ¿Determinar las características del mercado de Corea del Sur que se deberían aprovechar para el Posicionamiento del mango de la variedad Kent hacia Corea del Sur?  OE2. Determinar la estrategia de negocio que permite la exportación de mango de la variedad Kent al mercado de Corea del Sur.  OE3. Explicar el costo de implementación de la estrategia de negocio que permite la exportación de mango de la variedad Kent al mercado de Corea del Sur.</p>	<p><b>Hipótesis Específicos:</b> HE1. Se deben aprovechar las características del mercado de Corea del Sur para mejorar el posicionamiento de mango de la variedad Kent. HE2. El diseño de la estrategia de negocio permite mejorar el flujo de exportación de mango de la variedad Kent al mercado de Corea del Sur. HE3. Conocer el costo de implementación de la estrategia de negocio permite mejorar la exportación de mango de la variedad Kent al mercado de Corea</p>	<p>Variable dependiente: Posicionamiento del mango de la variedad Kent.</p>

### Apéndice B. Instrumento

Cargo: .....

Años de asociado: \_\_\_\_\_

País donde exporta: \_\_\_\_\_

Al responder cada uno de los ítems, marcar con un círculo solo una de las alternativas propuestas. Antes de contestar, se le pide ser honesto en sus respuestas y responder todas las preguntas.

<b>Muy Bueno</b>	<b>1</b>	<b>Bueno</b>	<b>2</b>	<b>Deficiente</b>	<b>3</b>	<b>Muy Deficiente</b>	<b>4</b>
------------------	----------	--------------	----------	-------------------	----------	-----------------------	----------

MODELO DE NEGOCIO					
Nº	D1. Características del mercado de Corea del Sur	1	2	3	4
1	1. ¿Cómo califica el mercado de Corea del Sur como destino de la comercialización del mango Kent?				
2	¿Cómo calificaría el nivel de aceptación del mango Kent en Corea del Sur por parte de los distribuidores?				
3	¿Cómo evalúa al consumidor final del mango Kent en el mercado de destino?				
4	¿Cómo califica las barreras de entrada para la comercialización del mango kent al mercado de Corea del Sur?				
5	¿Cómo evalúa al sistema de distribución logística del mango Kent en el ámbito nacional, se cubre la demanda al mercado de Corea?				
6	¿Cómo califica las exigencias en cuanto a calidad del mango kent al mercado de Corea del Sur?				
	<b>D2. Diseño de la estrategia de negocio (Visión de los empresarios)</b>				
7	¿Qué calificación le merece la estrategia de negocio que aplican para el desarrollo de sus exportaciones?				
8	¿Replantan de manera constante la estrategia de negocio, de acuerdo a la necesidad, cuentan con una estrategia modelo para la realización del negocio?				
9	¿Está de acuerdo con el diseño de la estrategia de exportación que viene adoptando su empresa?				
10	¿Cómo calificaría a los planes de acción para la estrategia de negocio?				
	<b>POSICIONAMIENTO</b>				
	<b>D1. Recordación de Marca (Branding y comportamiento del consumidor)</b>				
11	¿Cómo evalúa el establecimiento de indicadores en la medición de la recordación de marca?				
12	¿Se posiciona su empresa con la recordación de marca?				
13	¿Estimula la marca con alguna estrategia de negocio?				
14	¿Impacta la recordación de marca en sus operaciones?				
15	¿Establece elementos publicitarios para la estrategia de marca?				
	<b>D2. Fidelización del consumidor</b>				
16	¿Tienen el éxito esperado la implementación de estrategias para fidelizar al cliente en Corea del Sur?				
17	¿La exportación con marca blanca la considera adecuada para fidelizar a su cliente en el exterior?				

18	¿Aplica indicadores que contribuya en la mejora del producto y el posicionamiento del producto en el mercado de Corea?				
19	¿La estrategia de comunicación adoptada es fundamental para el desarrollo del negocio?				
20	¿Cómo calificaría la participación en ferias agroindustriales en el exterior?				
21	¿Es conocida su marca en el mercado de Corea?				
	<b>D3. Recordación del producto</b>				
22	¿Establece estrategias de recordación del producto, como brochures?				
23	¿Envía algún tipo de publicidad a su cliente?				
24	¿Comunica y brinda experiencias acerca de las propiedades que tiene el mango orgánico peruano?				
25	¿Cuenta con indicadores de medición del posicionamiento?				
26	¿Calificación de las exigencias de ingreso para el desarrollo del posicionamiento del producto?				
27	¿Establece un branding para poder posicionar el producto en el mercado de destino?				

**MUCHAS GRACIAS**

## Apéndice C. Modelo de contrato

### MODELO DE CONTRATO DE COMPRA VENTA INTERNACIONAL

Conste por el presente documento, el contrato de COMPRAVENTA INTERNACIONAL que celebran de una parte ....., con RUC N° ....., inscrita en los Registros Públicos de ....., Ficha N° ....., debidamente representada por su ....., señor ....., identificado con Libreta Electoral N° ....., a quien en adelante se le denominará EL VENDEDOR; y de la otra parte, la empresa ....., con domicilio en ....., debidamente representada por su ....., señor ....., identificado con ....., en adelante EL COMPRADOR, en los términos y condiciones siguientes:

#### PRIMERA: Objeto del contrato

Mediante el presente documento, las partes convienen en celebrar una compraventa internacional de mercaderías, las cuales deberán cumplir con las condiciones siguientes:

MERCANCÍA

CANTIDAD

CALIDAD

ESPECIFICACIONES (de no haber espacio suficiente, se hará eso de Anexos que formarán parte del contrato).

#### SEGUNDA: Precio

El precio de la mercadería descrita en la cláusula anterior asciende a la suma de .....(señalar el monto y la moneda pactada).

#### TERCERA: Condiciones de entrega

Las partes acuerdan que la venta pactada a través del presente contrato se hará en términos .....(señalar el término de entrega pactado de acuerdo a los INCOTERMS, versión 2000).

#### CUARTA: Tiempo de entrega

Las partes convienen en que la entrega de la mercadería objeto del presente contrato se realizará .....(especificar fecha o período de entrega –fecha de embarque en el caso que resulte aplicable), fecha en la cual EL VENDEDOR deberá cumplir con esta obligación.

#### QUINTA: Forma de entrega

EL VENDEDOR se obliga a hacer entrega de la mercadería objeto del presente contrato en el tiempo y lugar señalado en el mismo y cumpliendo con las especificaciones siguientes: .....(señalar la forma de embalaje y la expedición de la mercadería). La forma de transporte a utilizar será bajo la modalidad de (indicar si se trata de transporte marítimo, aéreo, terrestre o multimodal y la empresa transportista encargada).

#### SEXTA: Inspección de los Bienes

Las partes convienen en que la inspección de la mercadería será realizada .....(señalar si antes o después del embarque y el lugar de inspección).

**SEPTIMA: Condiciones de pago**

EL COMPRADOR se obliga al cumplimiento del pago del precio estipulado en la cláusula segunda bajo la modalidad de (señalar la modalidad convenida: pago a través de una cuenta bancaria abierta a favor de EL VENDEDOR, pago a través de una Advance Account, Crédito Documentario).

FORMA DE PAGO

PLAZO DE PAGO

MEDIO DE PAGO

GASTOS BANCARIOS

CONDICIONES ESPECIALES

**OCTAVA: Documentos**

EL VENDEDOR deberá cumplir con la presentación de los siguientes documentos: (se hará referencia a los documentos a ser remitidos por EL VENDEDOR de acuerdo a las condiciones de entrega que hayan sido pactadas; los cuales pueden diferir en relación a los que sean solicitados si la forma de pago es una Carta de Crédito).

**NOVENA: Resolución del Contrato** Las partes podrán resolver el presente contrato si se produce el incumplimiento de alguna de las obligaciones estipuladas en el presente contrato.

**DECIMA: Responsabilidad en la Demora**

(solo en caso de que se haya modificado el tiempo de entrega estipulado en el contrato. Se hará referencia al porcentaje a pagar sobre el precio de la mercadería en función al tiempo transcurrido y por los posibles daños que haya sufrido la mercadería).

**DECIMO PRIMERA: Ley Aplicable**

Las partes acuerdan que la ley para las obligaciones estipuladas en el presente contrato será la de ..... (señalar el país de la ley aplicable o, de ser el caso, la Convención de las Naciones Unidas sobre Compraventa Internacional).

**DECIMO SEGUNDA: Solución de Controversias**

Para los efectos del presente contrato, las partes contratantes señalan como sus domicilios los mencionados en la parte introductoria de este documento, sometiéndose ambas partes al arbitraje del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional de Lima, a cuyas normas y procedimiento se someten de manera voluntaria.

Firmado por duplicado, a los ..... del mes de ..... de ..... en la ciudad de Lima.

.....

EL VENDEDOR

.....

EL COMPRADOR