

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN MANAGEMENT INTERNACIONAL



**LA INFLUENCIA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LA CADENA DE
COMERCIALIZACIÓN DE CEBOLLA PARA LA EXPORTACION DEL DISTRITO
DE CALANA. 2017**

TESIS

Presentado por:

Bach. Alberto Miguel Alponte Montoya

Asesor:

Dr. Luis Ceferino Catacora Lira

Para Optar el Grado Académico de:

MAESTRO EN MANAGEMENT INTERNACIONAL

Tacna – Perú

2019

AGRADECIMIENTO

A los compañeros y docentes

DEDICATORIA

A mis padres, a mi familia y a los que
desde el cielo me acompañan.

INDICE DEL CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	2
1. EL PROBLEMA	2
1.2 FORMULACIÓN DE PROBLEMA	6
1.2.1 Interrogante Principal:.....	6
1.2.2 Interrogantes Secundarias:	7
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.4.1 Objetivo General	11
1.4.2 Objetivo Específicos:	11
CAPITULO II	12
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:.....	12
2.1.1 Ámbito Internacional:	12
2.1.2. Ámbito nacional:	16
2.2 BASES TEÓRICAS.....	19
2.2.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA	19
2.2.2 CADENA DE COMERCIALIZACIÓN.....	33
2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	55
CAPITULO III.....	61
3.1 HIPÓTESIS.....	61
3.1.1 Hipótesis General:	61
3.1.2 Hipótesis Específica:	61

3.2	VARIABLES	62
3.2.1	Variable Dependiente.....	62
3.2.1.3	Escala para la medición de la variable.....	62
3.2.2	Variable Independiente	63
3.3	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	63
3.4	NIVEL DE LA INVESTIGACION.....	63
3.5	ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	64
3.6	POBLACION Y MUESTRA.....	64
3.6.1	Unidades de Estudio.....	64
3.6.2	Población de estudio	64
3.6.3	Muestra.....	64
3.7	PROCEDIMIENTO, TECNICA E INSTRUMENTOS	67
3.7.1	Procedimiento:	67
3.7.2	Técnicas:	67
3.7.3	Instrumentos:.....	67
3.7.4	Validación del Instrumento	69
3.7.5	Técnicas De Procedimientos y Análisis de Datos.....	70
	CAPITULO IV	72
4.	LOS RESULTADOS.....	72
4.1	DESCRIPCION DEL TRABAJO DE CAMPO	72
4.2	DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	73
4.3	RESULTADOS.....	73
4.3.1	Análisis estadístico de los indicadores.....	73
4.4.	PRUEBA ESTADISTICA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	89
4.4.1	Prueba de normalidad.....	89
4.4.2	Prueba de normalidad para una Muestra	89
4.4.3	Prueba de hipótesis estadística sobre Estrategia Competitiva.....	90
4.5	PRUEBA ESTADISTICA DE LA CADENA DE COMERCIALIZACION ..	95
4.6	COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS	98
4.6.1	Contrastación de hipótesis Especifica 01	98
4.6.2	Contrastación de hipótesis Especifica 02.....	99

4.6.3 Contrastación de hipótesis Especifica 03	100
4.6.4 Contrastación de hipótesis Especifica 04	101
4.6.5 Contrastación de hipótesis Especifica 05	102
4.6.6 Contrastación de Hipótesis General.	103
4.7 VERIFICACION	103
CAPITULO V.....	105
5. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	105
5.1 CONCLUSIONES:	105
5.2 SUGERENCIAS	107
5.3 PROPUESTA.....	108
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	116

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de Estudio.....	64
Tabla 2 Distribución de la muestra	66
Tabla 3 Escala de valoración para la Estrategia competitiva.....	68
Tabla 4 Escala de valoración para la Cadena de Comercialización.....	69
Tabla 5 Estadística de Fiabilidad de la Variable independiente Estrategia Competitiva.....	70
Tabla 6 Estadística de Fiabilidad de la Variable dependiente Cadena de comercialización	70
Tabla 7 Indicador de Negociación de los compradores	73
Tabla 8 Indicador de Negociación de los proveedores	75
Tabla 9 Indicador de Nuevos competidores.....	76
Tabla 10 Indicador de productos sustitutos.....	77
Tabla 11 Indicador de Rivalidad entre competidores.....	78
Tabla 12 Indicador Producción	80
Tabla 13 Indicador Volumen.....	81
Tabla 14 Indicador Calidad	82
Tabla 15 Indicador Mercado	83
Tabla 16 Indicador Intermediarios	85
Tabla 17 Variable Estrategia competitiva.....	86
Tabla 18 Variable Cadena de comercialización.....	93
Tabla 19 Correlación entre la Estrategia Competitiva y la producción	99
Tabla 20 Correlación entre La Estrategia Competitiva y el Volumen	99
Tabla 21 Correlación entre La Estrategia Competitiva y Calidad	100
Tabla 22 Correlación entre La Estrategia Competitiva y el Mercado.....	101
Tabla 23 Correlación entre La Estrategia Competitiva e intermediarios	102
Tabla 24 Correlación entre Estrategia Competitiva y la Cadena de Comercialización	103

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo del Reloj Estratégico	25
Figura 2 : Cadena de Comercialización	34
Figura 3 Nivel de la Estrategia Competitiva	88
Figura 4 Nivel de Cadena de Comercialización.....	94
Figura 5 Organigrama	110

RESUMEN

La investigación se realizó, con el propósito de determinar en qué medida la estrategia competitiva influye en la cadena de comercialización de la cebolla para la exportación del Distrito de Calana, 2017.

Se encuestaron a 150 agricultores, entre propietarios y arrendatarios, del Distrito de Calana, se utilizó un cuestionario estructurado, conformado por 32 preguntas: para la variable “Estrategia Competitiva” 15 preguntas y para la variable “ Cadena Competitiva” 17 preguntas, utilizando la escala de Likert, y 3 preguntas de datos complementarios, la investigación es explicativa de corte transversal .

En la prueba de hipótesis H1,H2, H3,H4 y H5 , se utilizó a prueba estadística no paramétrica del Rho de Spearman, obteniendo el p-valor, 0,000, siendo este valor menor a 0.05, se afirma que la producción, el volumen, la calidad, mercado e intermediarios influyen en la cadena de comercialización de cebolla para la exportación del Distrito de Calana 2017. En la hipótesis General se aplicó la prueba estadística no paramétrica del Rho de Spearman, dando como resultado, el p- valor de ,461, siendo menor a 0,005 , se afirma que la estrategia competitiva influye significativamente en la cadena de comercialización de cebolla para la exportación del Distrito de Calana ,2017.

Palabras claves: Estrategia competitiva, cadena de comercialización

ABSTRACT

The research was carried out with the purpose of determining to what extent the competitive strategy influences the onion marketing chain for the export of Calana District, 2017.

A total of 150 farmers, including landlords and tenants, from the Calana District were surveyed, a structured questionnaire was used, consisting of 32 questions: for the variable "Competitive Strategy" 15 questions and for the variable "Competitive Chain" 17 questions, using the Likert scale, and 3 questions of complementary data, the research is explanatory of cut cross

In the hypothesis test H1, H2, H3, H4 and H5, a non-parametric statistical test of Spearman's Rho was used, obtaining the p-value, 0.000, this value being less than 0.05, it is affirmed that the production, the volume , quality, market and intermediaries influence the onion marketing chain for the export of Calana District. 2017, In the General hypothesis, the non-parametric statistical test of Spearman's Rho was applied, resulting in the p-value of 461, being less than 0.005, affirming that the competitive strategy significantly influences the onion marketing chain for the Export of the Calana District, 2017.

In the General hypothesis, the non-parametric statistical test of Spearman's Rho was applied, resulting in the p-value of 461, being less than 0.005, affirming that the competitive strategy significantly influences the onion marketing chain for the Export of the Calana District, 2017.

Keywords: Competitive strategy, marketing chain

INTRODUCCIÓN

El sector agrícola tiene el reto de modernizarse, para responder a las exigencias que impone la competitividad dentro del mercado nacional e internacional ,en este sentido en la actualidad el sector agrícola exportador carece de estrategia que faciliten mejorar la productividad y a su vez la penetración a mercados internacionales , para lograr estos objetivos, se pone a disposición el tema relacionado en la investigación sobre la base teórica de las estrategias competitivas, que permitirá mejorar la cadena de comercialización de cebolla del Distrito de Calana.

A su vez, dentro de la cadena de comercialización, el factor que hace la diferencia es la estrategia, la misma que constituye elemento importante, para lograr resultados favorables para la producción agrícola de exportación.

Siendo el propósito de la investigación, conocer la situación de la cadena de comercialización de la cebolla de exportación del Distrito de Calana.

La presente investigación, tiene la siguiente estructura el Capítulo I, el problema, el Capítulo II, el Fundamento Teórico-Científico, el Capítulo III, el Marco Metodológico, el Capítulo IV, los resultados, el Capítulo V, las Conclusiones y Sugerencias, finalizando con los anexos.

Tacna , Junio del 2018

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La agricultura en el Perú, demuestra una oferta insostenible en el tiempo de productos agrícolas destinada a la exportación, a pesar que existe demanda del exterior (Perú Opportunity Fund, 2016). La producción agrícola no satisface las cantidades que el mercado exige, esto debido a que no hay una entidad del gobierno central en promover, incentivar y controlar la producción agrícola. En tanto el agricultor planifica la siembra, sin un sustento técnico de necesidad o requerimiento del mercado, esto origina la abundancia de ciertos productos, por consecuencia se origina la disminución del precio en el mercado. En su mayoría la agricultura se conduce de manera empírica y no se promueve algún tipo de la asociatividad, logrando beneficiar al agro exportación. (Ministerio de agricultura- lineamiento de Política Agraria 2015)

En el año 2012, el Ministerio de Agricultura actualizó su Plan Estratégico Sectorial Multianual (2012 – 2016). En este documento, se identificó como el problema central de la Agricultura a nivel Nacional **“El Bajo nivel de desarrollo agrícola”**, que generaba problemas de “dependencia alimentaria”, “migración rural” y “pobreza y exclusión social”. Todas estas variables se ven agudizadas en nuestra realidad local, ya que en ella podemos identificar que existe una agricultura

fragmentada, llevando una producción agrícola heterogénea, por consecuencia desconociendo los beneficios que obtendrían los agricultores si aplicarían la asociatividad entre ellos y de esta manera poder mejorar su producción, por consecuencia llegar a mercados más competitivos.

Toda esta realidad está compuesta por las siguientes causas:

✓ Escasa Asociatividad entre los agricultores:

Más del 70% de la población dedicada a la actividad agropecuaria no tiene estudios secundarios Fuente: (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013), lo cual sumado a la excesiva fragmentación de la tierra, hacen que el productor agrario presente bajos niveles de asociatividad y se encuentre limitado para emprender el desarrollo empresarial en el agro. La apertura de nuevos mercados está expandiendo las oportunidades de los agronegocios, lo cual es importante para un rápido crecimiento de la agricultura y del sector rural no agrícola y para un mayor empleo e ingresos rurales. Sin embargo, los nuevos mercados demandan calidad, entregas oportunas y economías de escala, planteando enormes desafíos para los pequeños agricultores

✓ Deficiente utilización de los terrenos agrícolas:

Existiendo una atomización del agro, el cual no permite una comercialización eficiente, dado los pocos volúmenes producidos de manera dispersa por los productores. La productividad por terreno es baja debido a que se encuentra altamente fragmentada, lo que se expresa en el reducido tamaño de la unidad agropecuaria (chacra), que están formadas por parcelas pequeñas y dispersas.

✓ Limitado acceso a servicios básicos y productivos.

El sector micro-financiero tiene por el lado del sector público (empresa mixta) AGROBANCO, cuya misión es desarrollar operaciones que promuevan el

incremento de la productividad, capitalización y generación del desarrollo, progreso y calidad de vida de los productores agropecuarios y que generen sostenibilidad económica al Banco. Se constituye principalmente en una banca de segundo piso, que no ha llegado a promover el desarrollo del financiamiento a la agricultura. Por el lado el sector privado, como las entidades de micro-finanzas han logrado desarrollarse significativamente en el mercado local (el mismo que tiene una elevada tasa de interés) aunque todavía hay un alto porcentaje de agricultores que carecen de crédito formal. Todo esto se origina por el elevado riesgo y precariedad del agricultor limita su acceso a mercados financieros y la ausencia de estos mercados.

El sector financiero, percibe que la actividad agrícola no es atractiva por el alto riesgo que supone y por la alta probabilidad de no pago luego de que ocurran eventos climáticos extremos, en particular luego de la experiencia del Fenómeno del Niño que generó pérdidas significativas al sector agrícola micro financiero, por consecuencia el sector financiero presenta los siguientes factores:

- Las altas tasas de interés que cobran las Instituciones Financieras (aún más si se consideran los costos no financieros: comisiones, gastos de hipoteca, etc.).
- El temor a perder la propiedad (que actúa como garantía al crédito).
- El costo de oportunidad que sugiere tomar el crédito.
- Productos que no se adecúan a la demanda real que tienen en el mercado.

✓ Débil desarrollo institucional del sector agrario:

En líneas generales, el sector público agrario es muy débil según: (Plan Estratégico Sectorial Multianual (2012-2016), s.f.). El sistema de planificación agraria en los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local) todavía no permite establecer políticas de consenso para el desarrollo de largo plazo. En muchos casos existe una desarticulación no sólo entre sectores, sino al interior del

sector agricultura entre distintos programas, proyectos y las actividades propias del sector.

En el país existen instancias creadas en el ámbito nacional y regional como mecanismos de concertación y articulación, que a la fecha presentan problemas de funcionamiento (Perú Opportunity Fund, 2016) . Este es el caso de los Comités de Gestión Agraria, bajo la presidencia del Director Regional de Agricultura e integrada por los representantes de los Organismos Públicos Técnicos Especializados, Programas y Proyectos del Ministerio de Agricultura; integrada además por las Agencias Agrarias, municipalidades provinciales y distritales, organizaciones agrarias, ONGs y otras instituciones privada; con la finalidad de brindar un espacio de concertación, y que salvo excepciones, en algunas localidades del país, no han tenido una conducción efectiva. De igual manera, ocurre con los Consejos Nacional y Regionales de Concertación Agraria – CONACA (Consejo Nacional de Comerciantes) y CORECA (Consejo Nacional de Cooperación Agrícola), propuestos para la reactivación y el desarrollo de Sector Agropecuario. Esta situación no permite que los mecanismos y espacios de concertación y articulación no sean utilizados en su real magnitud, debilitando el acercamiento entre los productores y sus demandas y el gobierno con su oferta de bienes y servicios vinculados a la actividad agraria.

✓ Deficiente sistema de comercialización.

El mercado agrícola tiene una estructura que se caracteriza por la gran cantidad de intermediarios en el proceso de comercialización (Plan Estratégico Sectorial Multianual (2012-2016), s.f.).Teniendo los intermediarios mayor poder de negociación debido al acceso a la información, volúmenes negociados en los mercados y a su capacidad económica para financiar a los productores (crédito informal) que a cambio comprometen su producción.

Otra limitación para la rentabilidad del agro se refiere a la desconexión entre la oferta y la demanda. Las zonas más alejadas del país tienen poco acceso a mercados de productos e insumos, lo que limita sus posibilidades de desarrollo. Incluso cuando se logra acceso a acopiadores, el poder de negociación de los productores es mínimo, no solamente por la poca producción que pueden ofrecer al mercado, sino por la falta de organización y estandarización de sus productos. Paralelamente, la producción agrícola en el Perú se caracteriza por el escaso valor agregado a la producción, debido principalmente a la falta de capacitación de los productores en manejo post-cosecha y transformación, así como el incipiente desarrollo del mercado nacional que no es muy exigente en calidad e inocuidad de los productos.

El sistema de comercialización del Distrito de Calana, como es el caso de la cebolla para la exportación, es muy precaria, pues no se cuenta con un sistema de mercados mayoristas que permitan una mejor formación de precios, brindando facilidades para el encuentro de la oferta y la demanda. Igualmente, los centros de acopio no desempeñan su papel de acumuladores de oferta, por la desconfianza entre productores.

1.2 FORMULACIÓN DE PROBLEMA

1.2.1 Interrogante Principal:

¿Cómo influye en la cadena de comercialización de cebolla para la exportación, la estrategia competitiva en el Distrito de Calana año 2017?

1.2.2 Interrogantes Secundarias:

- ✓ ¿Cómo influye la estrategia competitiva, en la producción de la cebolla para la exportación del Distrito de Calana del 2017?
- ✓ ¿Cómo influye la estrategia competitiva, en el volumen de la cebolla para la exportación del Distrito de Calana del 2017?
- ✓ ¿Cómo influye la estrategia competitiva, en la calidad de la cebolla de exportación del Distrito de Calana del 2017?
- ✓ ¿Cómo influye la estrategia competitiva, en el mercado de cebolla para la exportación del Distrito de Calana del 2017?
- ✓ ¿Cómo influye la estrategia competitiva, en los intermediarios de cebolla para la exportación del Distrito de Calana del 2017?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La actividad agraria se caracteriza por el desorden en la producción y la misma origina una disminución de su rentabilidad por producción o campaña agrícola, originada por una falta de lineamiento estratégico para la agro exportación. Asimismo, los procesos de post cosecha y de mercadeo están sumamente desordenados por la falta de una cultura empresarial, que sirva de guía para el desarrollo eficiente del sector agrícola, y por ello resalta, un sistema de mercados mayoristas, lo cual incide en los altos costos de comercialización que afectan a los productores agrarios.

Una característica de la comercialización agrícola es la multiplicidad de intermediarios. (Gonzales-Zuñiga, 2010) en su Libro “Economía Agraria” mencionan al menos siete eslabones de intermediación:

1. El productor (agricultor). Quien produce y el mismo, busca el mercado, el cual no está capacitado para marketear su producción.
2. El acopiador, aprovecha la desinformación de productor en referencia del mercado, el acopiador suele ser un comerciante local.
3. El transportista.
4. El mayorista, generalmente está especializado por producto, siendo proveído por el acopiador.
5. El distribuidor, que reparte el producto a través de sus canales de minoristas.
6. Los minoristas, quienes están generalmente muy dispersos y tienen poca capacidad de negociación frente al mayorista, operan en los mercados públicos, de barrio y en las calles.
7. El consumidor, la pieza final del eslabón, quien elige el producto, influenciado por la calidad o por el precio.

En un canal de comercialización eficiente representa una de las claves para favorecer una correcta formación de precios en función de las fuerzas del mercado (oferta y demanda). Actualmente no existe una estrategia competitiva enfocado en la exportación de cebolla en la Región de Tacna.

El canal de comercialización es un instrumento que los agricultores pueden utilizar para mejorar su eficiencia productiva y mejor articulación con el mercado, asimismo dentro de las asociaciones se presenta diferentes situaciones en donde dificultan la “unión” entre todos los socios, pero existe una parte de asociados que poseen la voluntad de trabajar con una visión de agroexportar, por el cual no se termina de cumplir por falta de apoyo externo y se afiancen no solo en los mercados internos sino que también puedan competir en los mercados externos, mejorando

su estructura de costos, para así, tener precios competitivos y productos de buena calidad.

La presente investigación está orientada a disminuir las brechas de competitividad que presenta la estructura productiva agraria, con visión de agroexportar dentro de las asociaciones de agricultores, el cual será un factor clave para fortalecer un adecuado sistema de comercialización, en donde el agricultor no se vea perjudicado por los factores que en la actualidad limitan una eficiente producción y comercialización. Las cadenas productivas y su relación con los corredores económicos a partir de la acción planificada y concertada entre todos los actores, es posible ir dotándolo herramientas necesarias que vaya asegurando su desarrollo al agricultor. Sin embargo, estas acciones son las que permiten que el sector agrícola se fortalezca, permitiendo finalmente posicionarse en los mercados de destino y seguir atrayendo inversiones y agricultores.

Gran parte del problema de la agricultura del Distrito de Calana, es la alta fragmentación de la tierra en el país. El minifundio impide generar economías de escala en los cultivos para abaratar costos e incrementar la productividad.

La producción de cebolla del Distrito de Calana, destinada para la agro exportación se sostiene mediante el trabajo que realizan los intermediarios, ya que estos compran la producción, llevándolo a su almacén, es donde negocian la mercadería con otro Intermediario tanto nacional o internacional, y desarrollando una exportación con la modalidad de EXW- Ex Works (se vende desde el almacén). No existe una adecuada estrategia de exportación donde beneficie al agricultor. Es necesario comprometer, alinear y coordinar a todos los actores relevantes que se relacionan con el sector Agroexportador, logrando beneficiar y mejorar en los siguientes aspectos:

- Agricultor:

Mejorar la precariedad del agricultor que muestra limitado acceso a mercados financieros y la ausencia de estos mercados no les permite mejorar

su nivel competitivo. El financiamiento al sector agrario, es considerado como un negocio de alto riesgo por la existencia de diversos factores que afectan a la producción. Como también dotándolo de herramientas y conocimientos podrá analizar y evaluar mejor el sistema financiero, de esta manera mejorar el manejo de los costos de producción.

- Comunidad:

Contribuir con la generación de conocimiento por parte del agricultor, contribuyendo a elevar la productividad, asimismo a mejorar las oportunidades de calidad de vida de los integrantes de la comunidad.

- Sector agroexportador:

Manejar la producción desde un enfoque empresarial, para así crear estrategias, que permita tener volúmenes de producción con calidad, para el mercado nacional e internacional.

- Sector Agrícola:

Mejorar el soporte técnico, enfocada a la producción agrícola como es; la irrigación, técnicas productivas, buenas prácticas agrícolas etc, en algunos aspectos, no son cumplidos por los mismos agricultores, ya que ellos más confían en técnicas o mecanismos de producción a en base a su experiencia transmitida por tradiciones y/o costumbres agrícolas, convirtiéndose en una idiosincrasia de la realidad de la agricultura a nivel nacional.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Determinar en qué medida la estrategia competitiva influye en la cadena de comercialización de la cebolla para la exportación del Distrito de Calana del 2017

1.4.2 Objetivo Específicos:

- ✓ Determinar cómo la estrategia competitiva influye en la producción de cebolla para la exportación del Distrito de Calana del 2017
- ✓ Determinar cómo la estrategia competitiva influye en el volumen de cebolla para la exportación del Distrito de Calana del 2017.
- ✓ Determinar cómo la estrategia competitiva influye en la calidad de cebolla de exportación del Distrito de Calana del 2017.
- ✓ Determinar cómo la estrategia competitiva influye en el mercado de cebolla para la exportación. del Distrito de Calana del 2017.
- ✓ Determinar como la estrategia competitiva influye en los intermediarios de cebolla para la exportación. del Distrito de Calana del 2017

CAPITULO II

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:

2.1.1 Ámbito Internacional:

Se rescata (Quiroz, 2013) , realizo la Tesis “Implementación de plan de negocios de una empresa de procesamiento y comercialización de productos hortofrutícolas Santiago de Chile 2013”, presentado a la Escuela de Posgrado de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, para optar el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas.

En donde se llega a la siguiente conclusión:

- ✓ Las claves para que una empresa tenga éxito no solo tienen que ver con la calidad del producto sino que están asociadas a conseguir manejar un canal de comercialización, pertinente que abre la puerta al consumidor potencial y por consecuencia se generen los niveles de renta más atractivos al productor, articulando con herramientas de planificación de la producción agrícola de acuerdo a la necesidad del mercado.
- ✓ Un elemento fundamental es la calidad de la producción que permita ingresar al mercado, entregando una propuesta de valor con

diferenciación clara para los agentes que están dentro de la cadena de comercialización. Para penetrar en el mercado nuevos se requiere un producto con potencial de venta, con mayores márgenes de ganancia.

- ✓ En todo inicio del proceso de la formulación de estrategia para mejorar las exportación, es importante la identificación de las brechas de competitividad que afectan el desarrollo de los sectores con potencial competitivo de cada productor u organización, es necesario enfocarse en un aspecto de recursos humanos, como es el caso de las relaciones entre las personas, específicamente en la confianza referente a la asociatividad, esto presente un efecto relevante en el sector productivo, ya que en la actualidad el pensamiento egoísta de los miembros de una organización, presenta una dificultad para que puedan crecer en el dinamismo que la competitividad exige.
- ✓ El recurso humano dentro de la organización tiene que estar estimulado por un lineamiento organizacional empresarial, en donde cada miembro conozca el rol dentro de la organización, buscando de esta manera la identificación y el sentimiento de buscar la mejora continua de la organización.

(Tapia & Hermes, 2015) Se rescata del “Agricultural clusters: a state of the art for field competitiveness studies”, presentado Agricultural Sciences Magazine, Universidad Nariño de Colombia – Facultad de Ciencias Agrícolas.

Conclusión:

- ✓ Se plantea que fortaleza de una economía, implica el reconocimiento de la competitividad proveniente de sus ventajas competitivas, las cuales se desarrollan a partir de las relaciones de los diferentes eslabones de la cadena productiva al establecer acuerdos de cooperación. Cabe resaltar que, si en una organización de relaciones de colaboración, los eslabones de la cadena de comercialización se debilitan, y como resultado todos los componentes son menos eficaces en sus funciones individuales, lo que hace que la cooperación sea uno de los factores más importantes para la función de las economías enfocado en satisfacer una necesidad del mercado.
- ✓ Se identificó que la concentración de productores, en la agroindustria u organizaciones, que participan en una cadena de comercialización, enfrentar desafíos comunes, por ello, la estrategia del desarrollo de clusters agrícolas, significan herramientas valiosas para fomentar el crecimiento del sector agrícola en un territorio determinado solventado por el desarrollo de ventajas competitivas.
- ✓ Se obtuvo que en una cadena de comercialización, de productos agrícolas, se evidencia que se debe de trabajar con indicadores de desempeño, que evalúen el diseño de la estrategia, planificación, gestión y control de la cadena de comercialización, permitiendo medir:
 - Calidad de la producción
 - Sostenibilidad de la producción.

Rodrigo Sfeir Yazigi (2006) Se rescata (Estudio e Identificación de Cluster Exportadores Regionales, Región de Coquimbo, 2006) se desarrolló en el marco del programa “Chile y la Inserción Internacional desde las Regiones” mediante la

identificación y elaboración de planes de acción relacionados en carácter económico productivo.

Conclusión:

- ✓ En torno al sector agrícola de la Región de Coquimbo (Chile), desarrolla un plan estratégico, con el objetivo de elevar la producción agrícola, con vía de exportación, en el cual identificar un clúster exportador constituido por un subsector que presenta un importante grado de consolidación, como es el de la fruta fresca liderado fundamentalmente por la uva de mesa y tres subsectores emergentes: vitivinícola, olivícola y hortícola, los que evidencian distintos grados de desarrollo.

- ✓ La alta concentración de la superficie de los cultivos en los pequeños agricultores, es una consecuencia directa de la alta atomización de las tierras en la Región, hecho que ha impedido generar ventajas de escala en la producción y un costo mayor por los esfuerzos o recursos destinados a actividades tradicionales de comercialización. Esta característica requiere que el sector sea concebido desde una perspectiva asociativa mucho más marcada y donde se debe trabajar fuertemente en la vinculación de la cadena de comercialización.

- ✓ Es necesario desarrollar alianzas estratégicas que permitan la difusión de los procesos de aprendizaje e innovación para potenciar los canales de comercialización permitiendo ser más eficientes que accediendo a mayor información sobre las necesidades del mercado, para lograr una adecuada planificación en el cultivo, que está en función al requerimiento técnico del mercado internacional (España y EE.UU). La información sobre la posible demanda de un producto le provee el Estado (Ministerio de

Agricultura y Pro Chile), siendo el ultimo un aliado estratégico que acerca y conecta a empresas agroexportadoras, con los agricultores fomentando el Cluster , (de un determinado producto), conduciéndolo con un enfoque empresarial , respaldado por profesionales quienes conducen el cluster (administrador e ingenieros), los cuales tienen funciones específicas. Los agricultores antes de y durante el sembrado de la uva ,ya tienen planificado el mercado, el cual va a ser entregado toda la producción.

- ✓ El gobierno de Chile mediante PROCHILE acerca, a la parte empresarial con el sector agrícola, por lo tanto el agricultor no tiene el temor que entre dentro de la cadena de comercialización un intermediario o los intermediarios, quienes aumentan el precio en un 15% con relación al precio pagado al agricultor y por consecuencia aumenta el precio final.

- ✓ Con esta estrategia se llega a la conclusión que el sector privado puede trabajar más cerca con el productor(agricultor), contando con la colaboración del Estado- PROCHILE, quien son los que fijan los lineamientos de la estrategia, en donde el agricultor percibe que no presenta tantas debilidades frente a los intermediarios, quienes tienen el poder de colocar el precio de compra, por consecuencia la cadena de comercialización se acorta y no pasa la mercadería por muchos eslabones dentro de la cadena de comercialización.

2.1.2. Ámbito nacional:

(Vivanco, 2015) Realizo la siguiente investigación “Desarrollo de estrategia empresarial para la exportación en Ayacucho ” presentado a la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de San Cristobal de Huamanga, para optar el título de Magister en Agronegocios, llego a la siguiente conclusión:

- ✓ Se identificó que se fortaleció la cadena de comercialización del durazno, mediante el surgimiento de los clúster agrícolas, el mismo que busca incrementar la oferta de producción, basado en una adecuada alimentación de información, concerniente al requerimiento técnico del mercado nacional e internacional. El agricultor incremento la productividad por consecuencia de un apoyo de aplicación de un plan desarrollado empresarial, en donde se establecieron estrategias que solventaban las acciones y actividades que repercuten en la competitividad. La inserción de clúster empresarial implicó la adopción de la cultura y la visión de objetivos compartidos entre los participantes erradicando el egoísmo. Los beneficios de la formación de clúster, provocan un incremento del cultivo de durazno, de tener aproximadamente un cultivo de 46 hectarias a 69 hectarias en el transcurso de 03 años.
- ✓ Se mejoró la capacidad de innovación que conlleva también a un incremento de su productividad como también acrecienta el incentivo que lleva a las empresas a buscar trabajadores con un alto grado de productividad, debido a la competencia existente la rivalidad entre los competidores, además el clúster empresarial facilito la medición del rendimiento de las actividades internas de una empresa debido a que existen otras empresas del lugar que realizan funciones similares.
- ✓ Se incrementó en un 20% la formación de nuevas empresas a raíz que los cluster empresarial, inducen el ingreso a ellos gracias a la existencia de mejor información sobre las oportunidades de mercado que ofrece, esto conlleva a que las personas se encuentren dispuestos a dejar sus anteriores empresas para fundar otras renovadas gracias a una mayor productividad y amplitud de los clúster empresarial.

(Liendo, 2011) Realizo la siguiente investigación “Tesis de Canales de comercialización de cebolla de la Región Tacna” presentada para el grado de

Magister en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohoman llegó a la siguiente conclusión:

- ✓ Se indicó que la mayoría de los agricultores que se dedican a la producción de cebolla, no vienen obteniendo los niveles de rentabilidad esperados, dado que no se percibe un franco proceso de planificación del agro local y menos aún una mejora significativa de la calidad de vida del agricultor dedicado al margen de utilidad que genera de este producto, a raíz que el agricultor lleva el sembrado de la producción, sin una base de información sobre el requerimiento oportuno del mercado.
- ✓ La rentabilidad de un producto depende muchos factores, como también el canal de distribución es un factor determinante en la rentabilidad que obtienen los agricultores. La acción que desarrollan los intermediarios con la producción es determinante, porque en algunos casos se originan cuellos de botella por la selección de la calidad del producto, así mismo se origina restricciones creadas por intermediarios, que causan un efecto en el manejo y fijación del precio de compra, para luego sumándole un porcentaje adicional al precio de compra, el mismo que eleva y significativamente afecta el precio del producto para el cliente final.

(Periche, 2010) , realizó la tesis “Planeamiento estratégico de la Palta Hass en el Perú 2010”, presentado a la Escuela de Post Grado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, para optar el grado en Administración Estratégica de Empresas.

Conclusión:

- ✓ Se aplicó una estrategia de comercialización teniendo como objetivo la agro exportación, fomentando la asociatividad de un grupo pequeño de agricultores

(10 productores), lo cual se logró incremento de la producción de la palta Hass en sus zonas de cultivo. Esta estrategia tubo su fruto por que se le apporto al agricultor información sobre inteligencia del mercado, dicha información fue transmitida a los agricultores quienes tomaron la decisión de conformar Clúster (los miembros del Cluster no dejaron de pertenecer a la asociación de agricultores que ellos conformaban), cada Clúster estaba enfocado de acuerdo a la ubicación geográfica de la zona), en donde tuvieron que contratar un administrador, para que pueda conducir lo planificado, reduciendo los errores y riesgos post cosecha, que anteriormente los agricultores incurrían .

- ✓ Es necesario articular apoyo a los agricultores, desde las Organización del Estado como es Sierra exportadora o Agroideas, de esta forma, trabajar con alianza, para buscar resultados favorables que contribuirán al incremento de la competitividad e incentivando un cambio en las asociaciones de agricultores, por consecuencia mejorar la oferta y calidad exportable.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA

2.2.1.1. Definición de Estrategia Competitiva

Según (Porter, Estrategia Competitiva, 2009) se define como el conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de los competidores que se traduzca en la consecución de una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo y una mayor rentabilidad. A través de las ventajas competitivas, es posible que una empresa adquiera una posición favorable en relación a la competencia dentro del mercado. Para esto, existen ciertas estrategias que fomentan el buen

posicionamiento de la empresa las cuales deben estar perfectamente implementadas.

Según (Koontz, 1991) la estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Según (Lynch, 1992) la estrategia competitiva es un sistema dinámico de anticipación en el que se destacan y agrupan los aspectos estratégicos diferenciadores empresariales en el marco de un entorno abierto procurando desarrollar una cultura empresarial que apoye las ventajas competitivas que la empresa u organización.

Según (David.F, 1994), plantea en una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. Los objetivos de la estrategia, deben ser concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Según (Kaplan R. &., 2001) la estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos. Seleccionando los negocios actuales o futuros de la organización, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

2.2.1.2 Modelo de Estrategia Competitiva

Indica (Larrea, Pedro, 2009) en las tres estrategias competitivas genéricas de Michael Porter que se pueden aplicar a cualquier rubro empresarial; las estrategias que se pueden poner en acto, generalmente por separado, pero en algunas circunstancias también en conjunto, según los casos, para asegurarnos el crecimiento del valor de nuestra empresa, son las siguientes:

- a. **El liderazgo en costos**, consiste en fabricar con costes inferiores a los de los competidores un producto o servicio semejante. La ventaja en costes le permitirá a la empresa reducir sus precios hasta incluso llegar a anular el margen de su competidor directo esta estrategia requiere un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos. El análisis de las actividades en la cadena de valor se realiza desde el punto de vista de los impulsores de costos.

Es la estrategia representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas oponentes. Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria finalizada a reducir los costos de producción.

Los principales aspectos a conocer en esta estrategia son:

- **Efecto experiencia**: se produce cuando, debido a la experiencia acumulada por la empresa, el coste real del valor añadido total de la empresa disminuye en términos unitarios. El efecto experiencia es una barrera de entrada muy efectiva para los nuevos competidores que quieren acceder a la industria y una ventaja competitiva sólida para la empresa que acumula dicho efecto.

- **Economías de escala:** se producen cuando al aumentar el volumen de producción disminuye el coste unitario del producto. Se pueden generar tanto en el proceso productivo como en otras actividades como aprovisionamiento,
 - **Economías de aprendizaje:** se consiguen mediante el aumento de las habilidades individuales y la mejora de las rutinas organizativas. Por ejemplo, se consiguen al repetir siempre la misma tarea.
 - **Técnicas de producción:** como la reingeniería de los procesos productivos y el desarrollo de innovaciones de proceso.
 - Ventajas de **localización** que permiten reducir los costes de transporte o tener costes salariales más bajos que el resto de los competidores.
 - Poseer un fuerte **poder de negociación** con los proveedores.
 - Rígidlos **controles de costes** en todas las actividades de la empresa.
 - Capacidad para **ajustar la capacidad productiva** instalada ante cambios en la demanda.
- b. **La diferenciación**, que constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes. Algunas buenas actuaciones de la estrategia competitiva de la diferenciación pueden ser: materias primas de mayor valor frente a los productos en el mercado- un servicio al cliente más específico y capacitado para proporcionar más seguridad a los compradores en el tiempo- ofrecer un diseño del producto exclusivo que sea un atractivo muy fuerte para los clientes.

Es importante destacar que la diferenciación es una estrategia de alto costo y que siempre puede surgir otra empresa que se diferencie de la misma forma, en el caso se recae en una estrategia de liderazgo en costos. Sin embargo, mientras éste último no permite a dos empresas oponentes de afirmarse con igual fuerza en el mercado, con la diferenciación dos empresas del mismo rubro que apuestan en características distintas para sus productos podrían lograr ambas un buen resultado en el mercado.

Implica que la unidad de negocios ofrece algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior. La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria. Los enfoques respecto de la diferenciación pueden adquirir muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de corredores u otras dimensiones. El enfoque, que consiste en especializarse en un dado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos de nuestro segmento. La estrategia de concentración, (tanto la basada en costes como en diferenciación) se caracteriza por la elección previa de un segmento, mercado local, fase del proceso productivo, etc. y por ajustar una estrategia óptima que responda a las necesidades específicas de los clientes escogidos. Se trata, en consecuencia, no de ser los mejores (en coste o en diferenciación) del mercado, pero sí de ser los mejores en el segmento escogido. La concentración puede apoyarse en la existencia de tipologías distintas de compradores (con estrategias de compra distintas), en la existencia de canales de distribución distintos (venta directa, por minoristas, por representantes, por correo, etc.) y en la posibilidad de ofrecer variedades distintas de productos (tamaño, calidad, precio, prestaciones, etc). Con una

estrategia de enfoque o concentración (segmentación o especialización) la empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos, de población, de productos o geográficos.

2.2.1.3. Modelo del Reloj Estratégico - Cliff Bowman

Según (Bowman, 1995) El concepto de reloj estratégico también es conocido como “**customer matrix (matriz del cliente)**”, en las organizaciones o empresas buscan a lo largo de sus trayectorias ofrecer sus productos y servicios a clientes de forma más competitiva que sus competidores. A raíz de ello, se tiene como objetivo principal es la búsqueda de nuevos clientes potenciales para poder adquirir progresivamente mejor posición en un sector o mercado. El empleo del reloj estratégico ayuda a estas firmas a encontrar la relación más eficiente entre el valor que los consumidores perciben de esos productos o servicios y el precio a pagar por estos en el mercado.

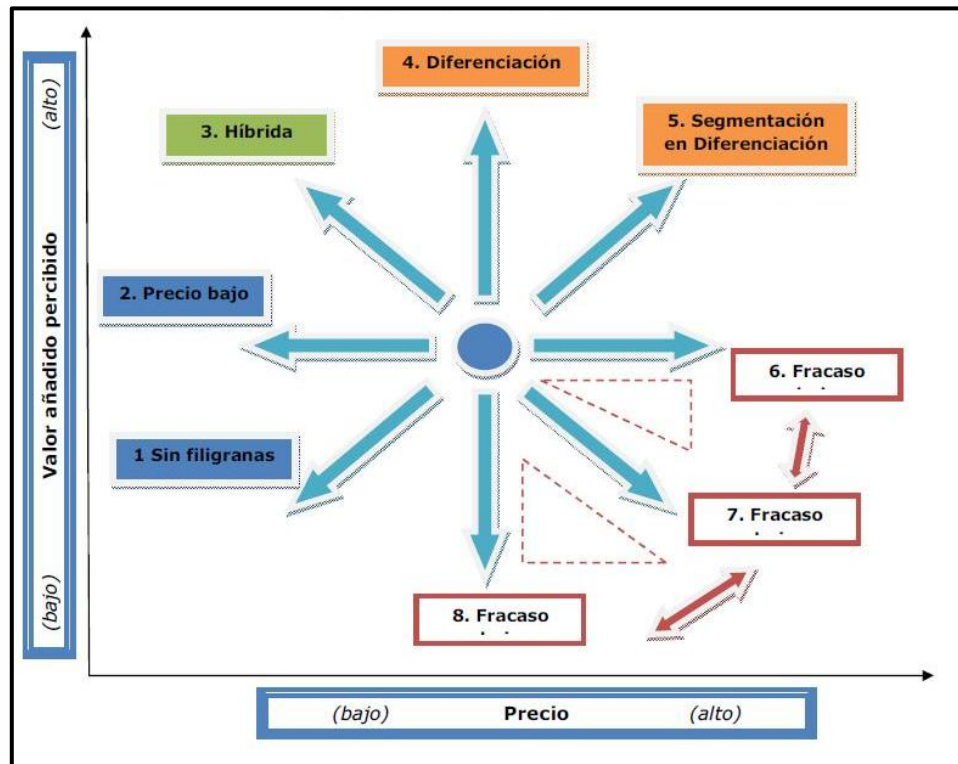


Figura 1. Modelo del Reloj Estratégico

La matriz se basa en diversas combinaciones entre valores percibidos y precios percibidos, de manera que dependiendo de la situación de estos puntos se eligen diferentes rutas estratégicas a seguir en relación a las necesidades de cada empresa en cuestión para ser competitiva en el mercado. Dependiendo de las combinaciones posibles de estas las dos variables comentadas, existen hasta 8 opciones competitivas posibles en la matriz:

- **Estrategias de precios bajos (costes):** la posición número 1, conocida como “**sin filigranas**”, correspondiente a aquellos productos o servicios caracterizados por un precio y valor percibido bajos. Existen empresas que aplican esta estrategia, el cual se dirigen a clientes que no les importa demasiado la calidad percibida. En cambio la posición 2, conocida como “**precios bajos**”, incluye otras rutas con un valor percibido algo mayor para los compradores. En

este apartado pueden incluirse empresas que basan su funcionamiento en el low cost.

- **Estrategias híbridas orientadas a la relación calidad-precio:** en el punto 3, conocida como “**híbrida**” y hablaríamos de productos o servicios de precio bajo pero que sin embargo ofrecen cierto punto de diferenciación que en ciertas ocasiones puede responder a grandes campañas de marketing o factores emocionales. Las empresas que la aplican conocen muy bien los gustos y necesidades de los consumidores para mantener los costes bajos.
- **Estrategias de mayor valor añadido percibido orientadas a la diferenciación de producto:** en la posición nº 4, con el nombre de “**diferenciación**” se opta por diferenciación ofrecida a un precio relativamente alto, como en el caso de empresas establecidas hace años y con un cliente fiel. En el punto 5, la “**diferenciación segmentada**”, donde los bienes o servicios de alto valor añadido y precio alto, muy propio de compañías que apuestan por la alta diferenciación e incluso la distinción o el lujo. En el punto el papel de la segmentación cobra especial sentido a la hora de definir la estrategia de mercado.
- **Estrategias menos recomendables desde el punto de vista competitivo orientadas al fracaso:** Es una estrategia de mercado que se dice que llevan al fracaso, como en la posición 6 donde se ofrece algo de cierto nivel de valor percibido a un precio lo suficientemente alto para que el comprador tenga dudas. Respecto a la estrategia 7, solamente es realizable en ciertas situaciones de mercado en las que existan condiciones de monopolio y de insuficiencia de mercado. La opción 8 aún a valor percibido bajo con precios elevados. En conjunto, no parece que estas tres últimas sean las rutas competitivas más recomendables. La última estrategia 8 arriesga por reducir el valor al mismo tiempo

que se mantiene el precio. Se trata de una opción muy peligrosa pues la competencia “entra” elevando rápidamente su cuota de mercado.

2.2.1.4 Las Cinco Fuerzas de Porter

Señala (Riquelme Leiva, 2015) Este modelo de Porter establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia vertical: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia horizontal: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

- **F-1 El Poder de Negociación de los compradores o Clientes**

Si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las

empresas que le dan el poder de negociación a sus clientes de sus posiciones mecánicas con la finalidad de mejorar los servicios de una empresa.

- **F-2 El poder de negociación de los proveedores o vendedores**

Este “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, entre otras cosas. La capacidad de negociar de los proveedores, se considera generalmente baja por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados son:

- ✓ Cantidad de proveedores en la industria.
- ✓ Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- ✓ Nivel de organización de los proveedores.
- ✓ Aumentar nuestra cartera de proveedores.

- **F-3 Amenaza de Nuevos Competidores entrantes**

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar al mercado, mayor será la amenaza. Si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado. Se identifica siete barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- ✓ Economías de escala
- ✓ Diferenciación del producto
- ✓ Acceso a los canales de distribución

- ✓ Política gubernamental
- ✓ Barreras a la entrada.
- ✓ Incrementar la calidad del producto y/o reducir su precio.

- **F-4 Amenaza de productos sustitutos**

Al producto que es capaz de satisfacer la misma necesidad que otro, se le llama 'sustituto'. La amenaza surge cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, especialmente si el sustituto es más barato u ofrece mayor calidad. La amenaza surge cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, especialmente si el sustituto es más barato u ofrece mayor calidad. La presencia de otros productos sustitutos influye de manera importante en el precio máximo que se puede cobrar por un producto. Si es mucho más elevado que el del sustituto, los clientes podrían optar por cambiar de marca.

- **F-5 Rivalidad entre competidores**

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuántos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable económicamente y viceversa. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará en función del mayor número de empresas existentes. La rivalidad entre nuestros competidores nos permite sacar ventajas y buscar en qué aspectos podemos desbancar a la competencia. Ya sea, reduciendo los precios, ofreciendo un valor añadido a nuestros productos o incrementando las producciones de los mismos

Porter identificó las siguientes barreras que podrían usarse: si

- ✓ Gran número de competidores
- ✓ Falta de Diferenciación de producto
- ✓ Competidores diversos

- ✓ Barreras arancelarias.

2.2.1.5. Estrategia de Exportación:

Indica (Daniel, 2004) Una estrategia de exportación consiste en la elaboración de un plan encaminado a fomentar la competitividad de la empresa u organización, aprovechando las fortalezas que se tiene. Es importante realizar un plan de internacionalización, y de viabilidad económico-financiera, entre otros análisis. Para ello se analizan el mercado, el producto, el precio, la distribución, así como la promoción.

a) Objetivo de la Estrategia de Exportación

(Daniel, 2004) El desarrollo de una estrategia de exportación le ayuda a definir sus objetivos de exportación y combinar sus recursos con esos fines.

Una estrategia para exportar bien desarrollada ayudara a penetrar el mercado deseado, la estrategia comprender las áreas en las que tienen una fuerte ventaja competitiva. Estas áreas pueden incluir su tecnología, personal o de sistemas de negocio. Determinar la mejor forma de utilizarlos para alcanzar sus metas.

b) Diseño de una estrategia

(Daniel, 2004)El diseño de una estrategia de exportación es fundamental para evitar los errores al momento de desarrollar la exportación y sirve de guía para la toma de decisiones.

Criterios:

- **Evaluar el potencial de la empresa:** el potencial de la oferta a exportar debe ser examinado sobre la base de las oportunidades y el requerimiento del mercado y a su vez evaluar la factibilidad de poder cubrir el requerimiento.

- **Información sobre el mercado:** es necesario tener información primaria o secundaria sobre las condiciones del mercado donde se va desarrollar la exportación es fundamental la asesoría de comerciantes o empresas.
- **Penetración de mercado:** se puede llevar a cabo de dos formas, pasiva o activamente. En el primer caso, la empresa se adentra en los mercados aprendiendo por medio de ferias comerciales, anuncios o artículos de publicaciones comerciales. En el segundo caso, la empresa busca los mercados donde se exportan productos similares a los suyos.
- **Exportación indirecta o pasiva:** la empresa exporta por medio de intermediarios independientes (país de origen de la empresa exportadora), quienes se hacen cargo del manejo logístico de las mercancías desde la fábrica hasta el cliente, el papeleo de comercio exterior, los trámites de aduanas etc., mientras la empresa se limita a producir y vender como lo hace con sus clientes locales. El intermediario está localizado en el país de la empresa exportadora (país de origen). La empresa intermediaria aporta experiencia sobre distribución, marketing, negociaciones, etc. así como habilidades administrativas para gestionar acuerdos de exportación y financiación. Nos encontramos dos modalidades:

Compañías de trading: son empresas con un profundo conocimiento en el mercado en el que operan, aportando este conocimiento ventajoso a sus clientes como elemento diferenciador. Acompañan sus acciones con estudios de mercado para determinar la viabilidad comercial del exportador en su mercado y una vez asegurada la rentabilidad se adquiere el producto para asumir completamente el control comercial del producto en dicho mercado.

Intermediarios comerciales: generalmente se trata de personas físicas que cuentan con una extensa red de contactos, cuya labor consiste en poner en contacto a la empresa exportadora con la empresa importadora para propiciar el

buen fin de las operaciones comerciales, mediando e incluso asesorando en materia financiera

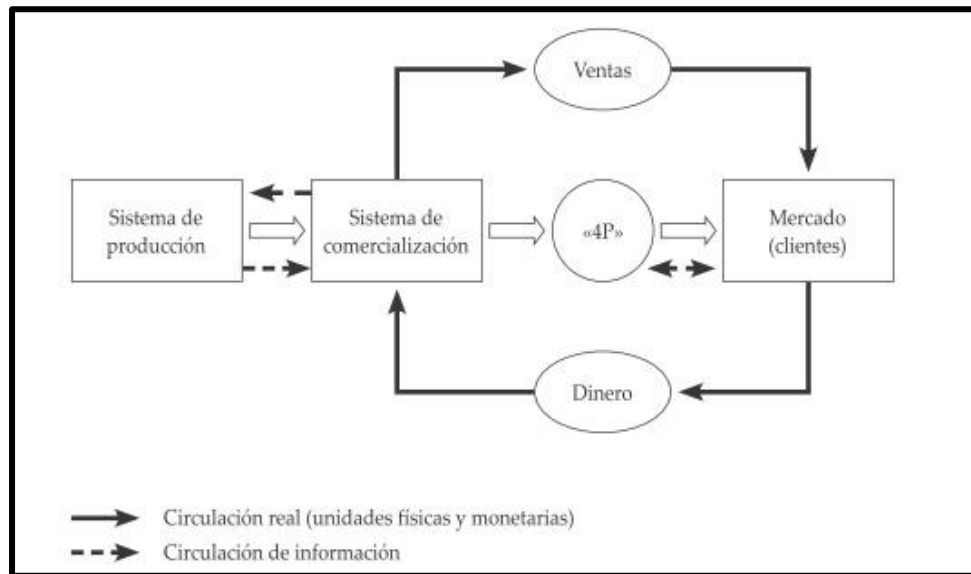
- **Exportación directa o activa:** la empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos, y financieros que conlleva una exportación. Para poner en marcha esta estrategia, el departamento comercial de la empresa contrata personal experto en comercio exterior y con experiencia en contactos internacionales, y cuando las actividades de exportación adquieren un cierto volumen, se suelen crear departamentos de exportación. Las distintas modalidades que nos podemos encontrar son:
- **Venta directa:** el exportador capta a sus clientes a través de sus agentes o vendedores propios que se encarga de situar en los mercados donde llevan a cabo su labor comercial. Se puede utilizar esta medida para sectores muy específicos y localizados
- **Distribuidor:** se convierte en el primer cliente propiamente dicho del exportador, pues la diferencia con el agente es la compra de la mercancía, que luego venderá añadiendo sus márgenes operativos de los que sacará su rentabilidad. Suelen estar profundamente especializados en un sector concreto y contar con una cuota de mercado previa.
- **Subsidiaria comercial:** se trata de un paso más avanzado, en el que se contratan a comerciales en el mercado objetivo y el contacto y control con el cliente final, precios y otros es total. Se lleva a cabo mediante la constitución de una sucursal que dependerá de la empresa matriz.

2.2.2 CADENA DE COMERCIALIZACIÓN

2.2.2.1 Definición cadena de Comercialización:

La comercialización agrícola puede definirse como una serie de servicios involucrados en el traslado de un producto desde el punto de producción hasta el punto de consumo. Por consiguiente la comercialización agrícola comprende una serie de actividades interconectadas que van desde la planificación de la producción, cultivo y cosecha, embalaje, transporte, almacenamiento, elaboración de productos agrícolas y de alimentos, a la distribución y venta de los mismos. (Tracey White, 2004)

Los procesos de comercialización deben estar encaminados a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que busquen satisfacer las necesidades de los consumidores; pretendiendo como objetivos fundamentales incrementar la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de las cifras de venta. Los procesos de comercialización se ocupan de analizar y estudiar las oportunidades de mercado. También de definir un plan de actuación dirigido a establecer los medios necesarios para que sus oportunidades se traduzcan en el cumplimiento de sus objetivos comerciales. (Bueno.E, 1989).



Fuente: Bueno E

Figura 2 : Cadena de Comercialización

De este modo, el sistema de producción se enlaza con el sistema de comercialización, quien propone como estrategia la aplicación de las 4 P del Marketing, como herramienta para llegar al cliente final (consumidor).

La clave que un canal de comercialización ofrece es la especialización y la división del trabajo. Cada negocio en el canal de comercialización puede centrarse en un determinado tipo de tarea, lo que hace que el canal en su conjunto sea más eficiente. (Hernandez.R, 1998)

Como señala (Bueno.E, 1989), los productos obtenidos por una empresa para su comercialización mediante adquisición, se dirigen hacia un mercado donde estos bienes serán asignados a sus futuros consumidores. Esta actividad, que en su

momento comenzó en el proceso productivo, entonces llega hasta el consumidor y puede considerarse como el “sistema de comercialización”.

Según (Bueno.E, 1989) en general un canal de comercialización debe tener en cuenta un conjunto de aspectos los cuales se relacionan a continuación:

- El entorno de mercado que recoge los elementos externos que afectan a la demanda global, como son: crecimiento demográfico, renta por habitante, demanda de bienes complementarios y otros.
- Objetivos y estrategias de las empresas competidoras que afectan la reacción de las ventas frente a las actuaciones comerciales de la empresa.
- Decisiones estratégicas de la empresa referente a la cartera de productos que se dirige al mercado y a los canales de distribución empleados.
- Decisiones operativas de la empresa referente a la utilización de las variables precio, producto, publicidad y distribución.
- Modelo explicativo del comportamiento del consumidor que recoja la incidencia que tienen en las ventas las modificaciones de los elementos antes mencionados (entorno, competencia y decisiones estratégicas y tácticas).
- Modelo explicativo de los objetivos de la empresa y de la incidencia en los mismos de las ventas y costos previstos.

Estos elementos se integran en el conocimiento del mercado y sus reacciones ante los diferentes estímulos comerciales controlados o no por la empresa y la configuración de un plan comercial en el que se integran las disímiles decisiones estratégicas y tácticas que puedan adoptarse, de forma que conduzcan a la satisfacción de sus objetivos. De manera general, como se observa en los planteamientos anteriores hay elementos generalizadores que deberán tenerse en cuenta en la concepción de un sistema de comercialización, sobre la base de considerar aquellos aspectos que tienen que ver en cómo una empresa ubica sus

productos en el mercado y estratégicamente responde a los requerimientos del consumidor en el proceso de compra – venta y para beneficio de ambas partes.

2.2.2.2 Indicadores de Cadena de comercialización:

Señala (Waters, 2007) indica que la logística dentro de la cadena de comercialización puede ser considerada como un proceso integrativo que busca optimizar el flujo de productos e información a través de la organización y la operación hacia el consumidor. Por lo cual, se puede inferir que la logística es la administración y coordinación de los flujo de información, productos y dinero a través de la cadena para satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes en forma eficiente y eficaz.

Indica (Frazelle, 2014) las actividades que se desarrollan dentro de la cadena de comercialización con efectos de brindar un producto optimo al consumidor, todo está orientado para que la cadena de comercialización se genere un control desde lo concerniente de la planificación y buscar en todo momento ser eficiente, desde el almacenaje de la producción , como también, sobre el manejo de información del mercado. En la cadena de comercialización se presentan, eslavones que formar un sistema con son : producto, producción, volumen de la producción, calidad, transporte, mercado, intermediarios, cliente final ,autocontrol y evaluación. Para cualquier industria u organización es vital que la totalidad de la cadena se desempeñe bien, ya que si uno de los elementos falla, entonces, se estará afectando el resultado en el servicio a los clientes, repercutiendo en el precio del producto.

2.2.2.3 Indicador desde el modelo SCOR

El autor (Torres, 2006) El modelo proporciona un marco único que une los procesos de negocio, los indicadores de gestión, las mejores prácticas y las tecnologías en una estructura unificada para apoyar la comunicación entre los socios de la cadena de comercialización y mejora la eficacia de la gestión de la cadena y de las actividades que se realizan. Es una herramienta para analizar y corregir procedimiento y/o procesos.

Dado que el modelo emplea componentes básicos para describir la cadena de comercialización, puede emplearse para representar cadenas muy simples o muy complejas.

El modelo está organizado alrededor de los cinco procesos principales de gestión:

- ✓ Planificación (Plan).
- ✓ Aprovisionamiento (Source).
- ✓ Manufactura (Make).
- ✓ Distribución (Deliver).
- ✓ Devolución (Return).

2.2.2.4 Indicador desde BSC (Balanced Score Card)

Según (Kaplan, R. S, 2007) afirma que el Balanced Score Card integra indicadores derivados de la estrategia y misión de una organización, lo cual le genera una estructura sólida para un sistema de gestión y medición estratégica. El Balanced Score Card introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles. Por esto, el modelo SCOR

integrado al BSC amplían la visión del manejo de indicadores de desempeño y de gestión, de manera que el suministro sea soporte para los mapas estratégicos.

2.2.2.5 Medición del desempeño de la cadena de comercialización

Según (Handfield, 2002) indica que en un sistema de medición del desempeño para los procesos de las organizaciones dentro de los cuales se considera la cadena de suministro y la logística debe permitir a sus responsables entender su funcionamiento, influir sobre su comportamiento y obtener información sobre su desempeño. Generalmente, estos sistemas de medición se encuentran compuestos por indicadores de desempeño los cuales se encargan de medir la actuación de los procesos en diferentes áreas de la cadena de suministro y la logística tales como: coordinación e integración con otros actores de la cadena, el servicio al cliente, gestión de inventarios, gestión de almacenes, transporte, producción entre otros. Pero la dificultad que se puede encontrar es la gran cantidad de indicadores a diferentes niveles y procesos lo cual puede dificultar su medición, seguimiento y alineación para alcanzar los objetivos en la cadena de suministro y sus procesos logísticos involucrados.

Para superar dicha situación se proponen el enfoque empresarial donde se busca la coordinación y control de los indicadores de desempeño de los procesos para alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa en cuatro perspectivas tales como: financiera, clientes, procesos de negocio interno y aprendizaje (Kaplan R. &, 1996)

Describe (Poluha, 2007) que los indicadores de desempeño en la cadena de suministro deben ser fáciles de definir, aplicar y comprender de tal forma que permitan la toma de decisiones a los ejecutivos y personal relacionado con la cadena de suministro. Este autor también indica que al momento de seleccionar los indicadores de desempeño para la cadena de suministro se deben elegir

aquellos que sean críticos para alcanzar los objetivos de la empresa a niveles adecuados de prestación de servicios, bajos costos de operación y utilización adecuada de los recursos de la empresa.

Producción:

Según (Martinez Torres, 2016) denomina producción a cualquier tipo de actividad destinada a la fabricación, elaboración u obtención de bienes y servicios. En tanto la producción es un proceso complejo, requiere de distintos factores que pueden dividirse en tres grandes grupos, a saber: la tierra, el capital y el trabajo. La tierra es aquel factor productivo que engloba a los recursos naturales; el trabajo es el esfuerzo humano destinado a la creación de beneficio; finalmente, el capital es un factor derivado de los otros dos, y representa al conjunto de bienes que además de poder ser consumido de modo directo, también sirve para aumentar la producción de otros bienes. La producción combina los citados elementos para satisfacer las necesidades de la sociedad, a partir del reconocimiento de la demanda de bienes y servicios.

La producción de una empresa puede medirse en un determinado volumen. La diferencia entre el volumen de lo producido en términos de dinero en relación a los bienes consumidos da cuenta del valor que se ha añadido a esos recursos. Así, según la diferencia que se haga de la utilización de los factores de producción con respecto a los valores de producción final se tendrá referencia a la rentabilidad o ganancia de la organización comercial. Las empresas están continuamente midiendo, reorganizando y combinando estos factores de modo cada vez más novedoso a efectos de bajar los costos o dar cuenta de bienes o servicios cuya alta demanda ofrezca un precio superior y por lo tanto las ganancias sean más elevadas.

Volumen

Según: (Davis.M, 2001) se define volumen de producción a la cantidad real de producto obtenido por la empresa en un horizonte temporal determinado, diferenciándose del concepto de capacidad productiva, que hace referencia a la cantidad máxima de bienes y servicios que pueden fabricarse en un determinado periodo, trabajando en condiciones normales. Consecuentemente, ésta no tiene por qué coincidir con la capacidad efectiva (existencia de capacidad ociosa no utilizada) o la capacidad punta (sobreutilización de la maquinaria, horas extraordinarias del personal, etc.).

Asimismo, se define el grado de utilización como la relación por cociente entre el volumen de producción conseguido y la capacidad productiva instalada. Su expresión matemática es la siguiente:

$$\text{Grado de utilización} = \frac{\text{volumen de producción} \times 100}{\text{Capacidad de producción}}$$

Medición

Cuando el volumen de producción se expresa en términos unitarios se le denomina unidad fabricada o unidad de producción. No obstante, este término es muy amplio y puede comprender conceptos de muy diferente índole, distinguiéndose los siguientes:

Se puede considerar como unidad de producción al departamento o subsistema empresarial que desarrolla dicha función en la organización. También se identifican como unidades de producción a cada uno de los centros de trabajo, formados por un equipo técnico o por un conjunto de ellos, por uno o varios talleres o, incluso, por una instalación completa, dependiendo de las necesidades establecidas en la planificación de la empresa.

Consecuencia se considera como unidad de producción a las diferentes unidades estratégicas de negocio (SBUs: *Strategic Business Units*), las cuales

forman parte de un conglomerado de empresas que, aunque se sustentan por sí mismas, actúan como organizaciones independientes.

Calidad

La Calidad es aquella cualidad de producción o servicio, que son de excelente creación fabricación o procedencia. Calidad describe lo que es bueno, por definición, todo lo que es de calidad supone un buen desempeño. Todo lo que posee un cualitativo de calidad supone que ha pasado por una serie de pruebas o referencias las cuales dan la garantía de que es óptimo. Sin embargo esta es la definición directa, producto de la generalización de lo bueno y bonito que la sociedad ha categorizado, la mirada indirecta nos arroja una definición más general. La calidad es aquella condición del producto ya realizado la cual nos indica que tan bueno o malo puede ser. Según (Feigembaun, 1991).

La calidad de un producto se demuestra en ciertos casos por el precio que tienen, de igual manera, la historia forma parte también de la reseña que pueda tener un producto por sus cualidades, tal es el caso de las compañías que dada su altísima reputación causan un impacto en el comercio muy favorable en cuentas, haciendo saber automáticamente que su producto es de calidad y por consiguiente las personas lo adquieren sin importar mucho el valor elevado. La calidad también es una condición o requisito que se pone en un contrato, por ejemplo, “La consignación de esta habitación se hace en calidad de arrendamiento, a cambio de esto, el cliente paga una cuota mensual que incluye todos los beneficios que se incluyen en el contrato”

Planificación de la calidad

Según (Feigembaun, 1991) Es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. Esencialmente

consta de las siguientes fases: a) Identificar los clientes. b) Descubrir las necesidades de los clientes. c) Desarrollar las características del producto que respondan a las necesidades de los clientes. d) Diseñar los procesos capaces de producir las características de los productos. e) Transferir los planes a las fuerzas operativas.

Control de calidad

Según (Feigembaun, 1991). El control de calidad es el proceso mediante el cual se establecen y cumplen unos estándares. Tiene una secuencia universal de etapas que, aplicada a problemas de calidad es: a) Determinar el sujeto del control. b) Especificar las características de calidad. c) Elegir una unidad de medida. d) Establecer el valor normal o estándar. e) Crear el sensor. f) Realizar la medición real. g) Interpretar la diferencia entre la medida real y la norma o estándar. h) Tomar una decisión y actuar sobre la diferencia. El control de calidad es el proceso de regulación a través del cual se mide la calidad real, se compara con los estándares y se actúa sobre las desviaciones. Sus objetivos son detectar las perturbaciones o fallos esporádicos, conocer la causa del cambio e implantar la acción correctora que establezca la situación en los niveles indicados por el estándar. Dicho de otra forma, el control de calidad pretende mantener el statu quo.

Autocontrol y autoevaluación

Según (Feigembaun, 1991) El autocontrol es un estado en el que cualquier persona puede seguir y dominar el proceso de su trabajo al tiempo que lo ejecuta. Las condiciones requeridas para que el trabajador se halle en este estado son que quiera, sepa y pueda intervenir. El autocontrol es la forma mejor y más barata de realizar el control. Una misma produce y mide la calidad, detecta las deficiencias y las corrige. Es la evaluación de la calidad científico-técnica de la práctica profesional por los propios profesionales.

Mejora de la calidad

Según (Feigembaun, 1991)El objetivo de la mejora de la calidad es descubrir y eliminar las perturbaciones o fallos crónicos y así pasar del nivel ordinario de ejecución al nivel superior, pues este proceso considera siempre mejorable el desempeño habitual. Juran denomina descubrimiento o avance a la mejora de la calidad que cumple los siguientes supuestos.

- El nuevo nivel de realización no ha sido alcanzado antes.
- El cambio no es resultado de la casualidad, sino de una decisión.

Del análisis de los descubrimientos se desprende que, para lograrlos, debe seguirse una serie universal de etapas: establecer la infraestructura necesaria para alcanzar la mejora de la calidad anual; descubrir las necesidades concretas o proyectos de mejora; formar un equipo de personas para cada proyecto; proporcionar los recursos, la formación y la motivación que propicien el diagnóstico de las causas de perturbación crónica y el establecimiento de una acción correctora y de nuevos controles. Las vías para obtener mejoras de la calidad son: la corrección (acabar con los fallos esporádicos); los descubrimientos (elevar el nivel de ejecución, eliminando las causas crónicas de los fallos) y la planificación (lanzar nuevos productos, procesos, procedimientos, etc., que corrijan los errores crónicos y disminuyan la probabilidad de que se produzcan otros ocasionales).

La calidad total

Según (Feigembaun, 1991), La calidad total es el conjunto de principios, de métodos organizados y de estrategia global que intentan movilizar a toda la empresa con el fin de obtener una mejor satisfacción del cliente al menor coste. Es un sistema integrador de los esfuerzos de mejora continua de la calidad de todas las personas de una organización, para proveer productos y servicios que satisfagan las

necesidades de los consumidores. Es un enfoque dirigido a mejorar la eficacia y la flexibilidad global de la empresa, una vía para involucrar toda la organización, a todos y cada uno de los departamentos, grupos, personas y actividades. La calidad total es una filosofía empresarial que conforma una estrategia de cambio en la organización y en modelo de gestión Se apoya en tres pilares:

- Orientación al cliente. Basada en el conocimiento de los clientes y sus necesidades y en el diseño y productos que las satisfagan.
- Liderazgo en costes de producción. Fundamentado en la correcta realización de todas las actividades todas las actividades todas las veces y desde la primera vez y en la reducción de los costes de calidad con el objetivo, como estándar de calidad.
- Orientación al cliente interno. Cimentada en la motivación, participación y formación de los trabajadores, el marketing interno y el servicio al cliente interno.

Mercado

Según: (Stiglitz, 2009) El mercado es el contexto en donde tienen lugar los intercambios de productos y servicios. Es decir que en ese contexto es en dónde se llevan a cabo las ofertas, las demandas, las compras y las ventas.

✓ **Clasificación de los mercados**

Los mercados pueden clasificarse según diferentes criterios y por lo tanto existen diferentes segmentos y nombres de mercados.

✓ **Según su volumen**

- a) **Mercados mayoristas:** Alto volumen de ventas.
- b) **Mercados minoristas:** Bajo volumen de ventas.

Una transacción de mercado es el resultado del intercambio voluntario entre dos agentes económicos. Su funcionamiento viene determinado por la ley de la oferta y la demanda.

Lugar en el que se efectúan contratos de compraventa o alquiler de bienes, servicios o capitales. Ámbito en el que se enfrentan la oferta y la demanda para fijar un precio.

- ✓ El mercado de un bien es la red de ofertas y demandas cuya confrontación conduce a formar los precios y a determinar las cantidades de bienes que han de ser objeto de intercambio.
- ✓ El mercado puede depender de diversos agentes que actúan a título de corredores de la oferta y de la demanda (durante mucho tiempo los teóricos se han ocupado de estas dos situaciones: monopolio absoluto, con una oferta y multiplicidad de demandas, y competencia perfecta, con una multiplicidad de agentes de una y otra parte sin dominio ni subinformación en el interior de dichos grupos).

Intermediarios

Persona o Empresa que interviene en el proceso de Comercialización ya sea entre el productor primario y el industrial o entre éste y el Consumidor. Los intermediarios cumplen la Función especializada de unir al productor con los demandantes finales de lo que éste produce, y su Función se hace más importante, hasta llegar a ser indispensable, a medida que se complejizan los intercambios en las sociedades modernas y los mercados se extienden en el Tiempo y en el espacio. Al especializarse en la tarea de comprar y vender el Intermediario puede realizarla mucho más eficientemente que los otros agentes del proceso productivo.

La figura del intermediario fue frecuentemente atacada y desvalorizada en épocas anteriores, considerándolo como un parásito o un intruso que encarecía "artificialmente" los productos, especialmente aquéllos de primera necesidad,

mediante el acaparamiento y la especulación. Todavía, en el pensamiento vulgar, subsiste cierta resistencia a comprender la importancia del papel de la Intermediación, en particular cuando se trata de bienes que se comercian a través de una larga cadena de intercambios, como los productos agrícolas y pecuarios.

Pero el amplio consumo de una gran diversidad de Bienes que caracteriza a las sociedades modernas es impensable sin una compleja labor de Intermediación: gracias a la misma el productor puede planificar su producción, evitando bruscas fluctuaciones; se pueden clasificar, transportar y almacenar diversos bienes; se procede a preservar adecuadamente los productos perecederos, disminuyendo las inevitables pérdidas y por lo tanto abaratando tales productos; el detallista y el consumidor final obtienen mayor información acerca de la oferta existente y se pueden obtener servicios especializados que de otro modo raramente estarían al alcance del público, o sólo llegarían a un círculo muy reducido de personas.

Según la naturaleza de los Bienes y servicios que consideremos los intermediarios asumen la forma de:

✓ **Agentes**

El agente como intermediario de marketing es una persona independiente o una empresa cuya principal función es la de actuar como el brazo de venta principal del productor y representan al productor frente a los usuarios. Los agentes toman la posesión de los productos, pero en realidad no los poseen. Los agentes suelen obtener beneficios de comisiones u honorarios pagados por los servicios que prestan a los productores y usuarios.

✓ **Mayoristas**

Los mayoristas son empresas de propiedad independiente que tienen el título de la mercancía que manejan. En otras palabras, los mayoristas adquieren los productos que venden. Los mayoristas compran productos a granel y los almacenan hasta que puedan revenderlos. Los mayoristas

generalmente venden los productos que han comprado a otros intermediarios, por lo general a los minoristas, para obtener un beneficio.

✓ **Distribuidores**

Los distribuidores son similares a los mayoristas, pero con una diferencia clave. Los vendedores al por mayor, tendrán una variedad de productos de la competencia, por ejemplo productos de Pepsi y Coca Cola, mientras que los distribuidores sólo llevan líneas de productos complementarios, ya sean productos de Pepsi o de Coca Cola. Los distribuidores suelen mantener relaciones estrechas con sus proveedores y clientes. Los distribuidores son propietarios de los productos y los almacenan hasta que son vendidos.

✓ **Minoristas**

Un minorista tiene la propiedad o compra los productos procedentes de los intermediarios del mercado. Los minoristas pueden ser operados de forma independiente. El detallista vende los productos que ha comprado directamente al usuario final para obtener un beneficio.

Confianza entre miembros

Según (David.F, 1994) El término confianza se refiere a la opinión favorable en la que una persona o grupo es capaz de actuar de forma correcta en una determinada situación. La confianza es la seguridad que alguien tiene en otra persona o en algo. Es una cualidad propia de los seres vivos, especialmente los seres humanos, ya que aunque los animales la posean, estos lo hacen de forma instintiva, al contrario que los humanos, que confían conscientemente. Al ser algo

que se hace consciente y voluntariamente, supone trabajo y esfuerzo conseguirla. A pesar de que sea costoso llegar a ella, se caracteriza por ser una emoción positiva.

Cuando hay conflictos generados por falta de confianza entre los socios, por lo general se frena el crecimiento de la compañía, porque el gerente se dedica más a mediar o atender solicitudes de los socios.

Cuando se tiene socios se ha de desarrollar comunicación y estar preparados para las desavenencias con ellos, pues antes o después estas llegarán. Existen muchos motivos que propician estas desavenencias, entre ellas:

- Considerar que se aporta más que los demás.
- Pensar que uno es más eficiente y/o eficaz.
- Desconfiar de los demás.
- Con el paso del tiempo los objetivos personales cambian e influyen en los profesionales.

Toda asociación debe estar basada en unos valores pilares como son: confianza, comunicación, paciencia, fidelidad, comprensión, ética, transparencia, respeto, trabajo en equipo, espíritu colaborativo, etc.

Deseando que perdure la confianza con los socios, basado por los valores que los conectan o unen, se debe de evitar desconfianzas relacionadas con la fidelidad, el estilo o apariencia que se le quiere dar al negocio. Compartiendo la visión sobre los objetivos personales si con el tiempo van cambiando, al objeto de que afecten lo menos posible al negocio. Se debe de plantear abiertamente a los socios cualquier asunto que genere dudas y pueda derivar en desavenencias. Haciendo que fluya la comunicación, siendo transparentes y pacientes.

Evitar llevar la empresa al fracaso por culpa de las relaciones entre los socios se debe de:

- Compartir ideas.

- Establecer límites.
- Separar la vida personal de la profesional.
- Hacer reuniones periódicas (semanales, mensuales, trimestrales y anuales).
- Contar con mentores, asesores y/o la visión de terceros.
- Resolver problemas antes de que se enquisten.
- Distribuir trabajos.
- Atribuir responsabilidades individualizadas.
- Distribuir tareas en base a las cualidades de cada uno.
- Si se dan concesiones solicitar algo a cambio.
- Negociar las decisiones importantes.

Enfoque empresarial

Según: (Conexión ESAN, 2016) es el nexo de unión entre el pensamiento económico y el pensamiento administrativo. Tiene gran vigencia dada su evolución en la empresa actual. Se caracteriza por la toma de decisiones| de la alta dirección por objetivos, en las cuales tiene responsabilidades que son:

- La toma de decisiones que representa más riesgos.
- La capacidad de tomar decisiones estratégicas.

La organización debe tener la capacidad de comunicar información rápida y claramente, facultad de motivar al equipo. Obtención del compromiso responsable de los demás especialistas y trabajadores y socios. El enfoque empresarial es la sumatoria del enfoque de negocios y el enfoque de administración. El enfoque de negocio está orientado a las funciones comerciales. El enfoque de administración está orientado a las funciones de procesos o de gestión.

✓ **Enfoque de negocios**

Esto quiere decir que debes estar buscando oportunidades para maximizar ingresos financieros, en otras palabras buscar la venta permanente como una oportunidad de negocios. Esta es en la parte comercial de tu empresa. En esta función estará a prueba tu perfil comercial con todas las aspiraciones de un gerente comercial.

Desde el punto de vista de las funciones de negocio, al comercial le interesan las funciones de producción y funciones comerciales pero con un enfoque de negocios. En la función de producción aquí corresponde enfocarse en los siguientes objetivos: Cantidad, calidad, plazo y costo.

En la parte comercial tus objetivos estarán centrados en el cliente actual, clientes de la competencia, no clientes y la sostenibilidad de las ventas. Para el cumplimiento de la gestión comercial se apoyara en los objetivos de la producción y en la estructura de la empresa como herramienta de gestión comercial para el cumplimiento de las metas y la sostenibilidad.

✓ **Enfoque de Administración**

El enfoque administrativo está relacionado con las actividades de gestión, también tiene en cuenta la función de producción y la función comercial en la empresa. Está relacionada con los requerimiento de maquinaria, equipos, mano de obra y materias primas es decir el apoyo necesario a los proceso de producción.

En la función comercial se enfoca a los canales de distribución de los productos, bien sea en mostrador, a domicilio, atención de eventos entre otros canales de distribución. Como también las comunicaciones al mercado, como contratar publicidad, anuncios, promociones etc.

Riegos Post cosecha

Según . (Barrios, 2011) El riesgo es el la exposición a una situación donde hay una posibilidad de sufrir un daño o de estar en peligro. Es esa vulnerabilidad o amenaza a que ocurra un evento y sus efectos sean negativos y que alguien o algo puedan verse afectados por él riesgo.

La postcosecha es parte integral de la cadena alimentaria y se ubica desde que el producto es cosechado hasta que llega al consumidor para su consumo fresco o hasta que el producto es utilizado como materia prima para su posterior procesamiento. La postcosecha se refiere al conocimiento de los principios básicos que regulan el producto cosechado y a la tecnología de manejo necesaria para la adecuada conservación de dicho producto al estado natural o fresco.

En ese sentido es una área intermedia entre la producción agrícola y el procesamiento de alimentos pero que requiere un enfoque integral y multidisciplinario debido a la complejidad de la logística involucrada que incluye preparación ,mantenimiento, transporte y distribución de productos perecederos muchas veces a grandes distancias de los lugares de producción.

✓ **Objetivos de la Postcosecha.**

El objetivo central es la preservación de la integridad física y calidad del producto fresco luego de la cosecha. Los objetivos específicos que se derivan son:-Conservación de los alimentos para épocas de escasez-Evitar la reducción de la calidad nutritiva y visual del producto cosechado.

Posibilitar el comercio de productos altamente perecederos, como frutas, hortalizas y flores fuera de temporada y en mercados distantes.

Distribución de la Producción:

Según: (Kotler.P, 1991) , el objeto de la distribución es hacer pasar los productos terminados del estado de producción al de consumo, para ello es

necesario poner a los productos a disposición del comprador con las cualidades o servicios requeridos y en la cantidad, lugar y momento apropiados.

- **Distribución intensiva**, busca conseguir la mayor cobertura posible en el mercado por lo que utiliza un gran número de intermediarios a nivel minorista. Se utiliza principalmente para los bienes de consumo de conveniencia para los cuales el consumidor no está dispuesto a realizar un esfuerzo de búsqueda (pan, periódico, golosinas, entre otros)
- **Distribución selectiva**, a nivel minorista esta estrategia consiste en distribuir los productos a través de un número limitado de puntos de venta. EL número de minoristas no es muy grande (más bien reducido) por lo que la empresa puede elegir a los que mejor se adapten a sus exigencias en cuanto a promoción, forma de venta. La competencia entre ellos será reducida ya que podrán disponer de un mercado relativamente amplio. Se utilizará principalmente para los bienes de compra esporádica (ropa, electrodomésticos) para los que el consumidor está dispuesto a realizar un relativo esfuerzo de búsqueda y compara entre precios, calidades y servicios.
- **Distribución exclusiva**, consiste en la utilización de un único intermediario para un territorio delimitado, esta estrategia permite a le empresa tener un control casi total de su programa de marketing ya que podrá establecer acuerdos con los intermediarios que generalmente se concretan en contratos. Se suele comprar para bienes de compra esporádica y para bienes de especialidad.

Oportunidad de mercado

Según (Conexión ESAN, 2016), es cuando se detecta una necesidad del público, dentro del giro de la empresa, que no está siendo cubierta adecuadamente

y que es factible de atacarse por la Empresa, creando un producto nuevo o modificando algunos de los que ya comercializa

Una oportunidad de mercado es cuando se analiza futuros compradores estudiado las tendencias de compra de ese lugar o esas personas y te planteas. La forma en la cual se puede llegarle al cliente. De esta manera se promociona a los futuros compradores. Corresponde al análisis de la oportunidad que presenta el mercado debiendo realizar una estimación del nivel de ventas que se espera lograr en el mercado seleccionado, como también considerar a la demanda global y a los competidores. Para realizar este proceso se debe determinar que producto es el que se desea proyectar, en qué período de tiempo, en que área geográfica y cuál es el segmento del mercado, entre otras consideraciones. Con la información obtenida se podrá tener una evaluación global de la oportunidad que presenta el mercado. Según sea el resultado se podrá saber si es conveniente crear un nuevo negocio y cuáles serían sus características.

Las oportunidades de mercado la evaluación debe ser global y se tiene que considerar el tamaño del mercado, la demanda, la presencia de la competencia, el volumen de inversión, la cuota del mercado que se puede alcanzar y la previsión de ventas.

Tipos de Canal de Comercialización Agrícola

Según señala (Diez de Castro, 1997) El punto de partida del canal de distribución es el productor. Y el punto de llegada es en el consumidor final, pero para ello la producción pasa por una serie de etapas dentro de la cadena de comercialización.

Canal 1-Directo (del Productor a los Consumidores):

Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como

comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario. Esta se caracteriza cuando el producto va directo al mercado con la producción.

Canal 2- Indirecto (del Productor, al intermediario al Consumidor):

Un canal de distribución suele ser indirecto, porque existe intermediario entre el productor y consumidor final. Con la presencia del intermediario, es el quien tiene el poder de negociación, frente al productor, ya que el intermediario posee la información sobre el mercado. Este tipo de canal es utilizado cuando el intermediario posee una ubicación físico en el mercado, por consecuencia, los intermediarios tiene gran ventaja, para especular con el precio al consumidor final.

Canal 3 - Mayorista: del Productor, al intermediario, al mayorista, al consumidor final: Este tipo de canal de comercialización contiene al intermediario que realizan habitualmente actividades de compra y venta al por mayor, de la producción, el mismo que el mayorista compra para venderlo al consumidor final. Este Canal se evidencia por que el precio de la producción sufre un incremento del 10% al 15 % con relación al precio de venta del productor al intermediario, ya que la producción pasa por constante personas o eslabones que negocian a un precio superior.

Canal 4 - Mayorista/Minorista (Productor, al Intermediario, al Mayoristas, al Minorista y a los Consumidores):

Este canal contiene tres niveles de intermediarios:

- 1) Intermediario que por lo general, son personas que buscan clientes para los productores o les ayudan a establecer tratos comerciales; no tienen actividad de fabricación ni tienen la titularidad de los productos que ofrecen.
- 2) Los mayoristas (almacenan la producción)

3) Los Minoristas, este canal suele utilizarse en mercados con muchos pequeños productores y muchos comerciantes detallistas que carecen el producto. El intermediario actúa a nombre de muchos productores y negocia la venta a los mayoristas que se especializan en distribuirlos en otras regiones. En este tipo de canal casi todas las funciones de marketing o mercadeo la realiza el intermediario.

2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

- a) **Comercialización:** es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones (empresas y/o personas). Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones: Micro comercialización y macro comercialización. La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. La otra considera ampliamente todo el sistema de producción y distribución. Según (Ugarte.E, 2007)
- b) **Relación entre la comercialización con la producción:** la producción es una actividad económica necesaria, se cree que es solo tener un buen producto, los negocios serán un éxito.

La producción y la comercialización son partes importantes de todo un sistema comercial destinado a suministrar a los consumidores los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades. Al combinar producción y comercialización, se obtienen las cuatro utilidades económicas básica: de forma, de tiempo, de lugar y de posesión, necesarias para satisfacer al consumidor. En este caso utilidad significa la capacidad para ofrecer satisfacción a las necesidades humanas. No hay necesidad por satisfacer y por ende no hay utilidad. La comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean, y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece.

- Utilidad de posesión significa obtener un producto y tener el derecho de usarlo o consumirlo.
- Utilidad de tiempo significa disponer del producto cuando el cliente lo desee.
- Utilidad de lugar significa disponer del producto donde el cliente lo desee. Según (Ugarte.E, 2007)

c) **La cebolla:** Según (Trujillo.C, 2016) alimentos primordiales y complemento de la canasta familiar es la cebolla; producto que es cultivado en las tres regiones del Perú. Las variedades de cebolla son numerosas y presentan bulbos de diversas formas y colores. Generalmente se van a buscar variedades, que además de adecuarse bien a las condiciones de cultivo, presenten homogeneidad y buena conservación.

d) **Rentabilidad:** es el resultado del proceso productivo. Este resultado es positivo, la empresa gana dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser discontinuado. Según (Diccionario Enciclopedico SALVAT, 1990)

e) **Producción de cebolla.** La producción nacional de cebollas se orienta principalmente a cubrir el mercado interno, siendo la cebolla roja la principal variedad producida, dado su arraigado consumo entre la población peruana. . (Ministerio de Agricultura, 2016).

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

mercado estadounidense concentra más del 98% de las exportaciones peruanas de cebolla fresca, Perú es el tercer proveedor de cebollas frescas a Estados Unidos. La comercialización de la cebolla se comercializa en sacos de malla rojiza y con un peso aproximado de 100 kg. Los bulbos son clasificados por tamaños para su comercialización dependiendo de las preferencias del mercado.

f) **Intermediarios:** personas que se dedican a comprar mercadería directamente del productor, con la finalidad de venderlo a un comprador mayorista, comúnmente los intermediarios suelen obtener mayor ganancia en comparación del productor, la ventaja competitiva que tiene los intermediarios son los “contactos” que pueden llegar a conseguir para vender la mercadería. Según (Lawrence J., 2005)

g) **Asociación de agricultores:** es la acción de cooperación y unión entre los agricultores individuales que se unen por voluntad propia, en un esfuerzo conjunto con la misión de buscar un beneficio, así mismo se rigen bajo estatutos establecidos por la estructura orgánica de las autoridades de mayor jerarquía de la asociación.

Están regulado por el DL.1020 Promoción de las Organización de los Productores Agrarios y la Consolidación de la propiedad Rural. (Ministerio de Agricultura, 2016).

h) **La Exportación:** en economía, una exportación es cualquier bien para la economía o el servicio enviado fuera del territorio nacional. La exportación siempre se efectúa en un marco legal y bajo condiciones ya estipuladas entre los países involucrados en la transacción comercial. Así es que intervienen y se respetan las legislaciones vigentes en el país emisor y en el que recibe la mercancía. La exportación: Según (John D. Daniels.L.H, 2004)

Según: (Ventura.S, 2016) Radica en la división internacional del trabajo. Por otro lado los países no producen todos los bienes que necesitan, por lo cual se ve en la necesidad de fabricar aquellos que cuentan con una ventaja productiva y que les servirá para obtener los productos y servicios que son más difíciles o más costosos de producir.

La empresa exportadora diversifica riesgos, es decir que experimenta las variaciones de las preferencias de los consumidores, como también los productos que lanza la competencia en el mercado objetivo. Por eso la exportación pretende asegurar el crecimiento continuo de la empresa que vende sus productos a terceros países. A su vez las empresas buscan exportar para obtener beneficios adicionales y tener la posibilidad de ingresar en nuevos mercados ganando con ello una gran ventaja competitiva con respecto a las otras empresas.

- i) **Agro exportación:** Según: (Capuñay.Lucy, Junio 2013). Es el concepto que se emplea para designar a aquella exportación que realiza un determinado territorio de la materia prima producida en sus campos, tal es el caso de la espárragos , palta Hass, papa, quinua, entre otras. En teoría la agro exportación consiste en que empresas o agricultores inviertan en sus hectáreas de cultivo para que cuando haya llegado la temporada de cosecha de sus productos agrícolas, los exporten a un precio acordado con el importador. Este precio puede ser negociado antes del envío o ser fijado a un nivel internacional después de que la mercadería haya llegado al país destino. Sin embargo, en la práctica, el grado de dinamismo del mercado de agro exportación en el Perú dependerá de la inversión privada, el nivel de conectividad y el acceso al agua.

- j) **Estrategia:** el diseño de una estrategia de exportación es fundamental, por qué sirve de guía para la toma de decisiones. Si se quiere tener una estrategia exitosa, se debe seguir pasos:

- Evaluar el potencial de la empresa: El potencial de exportación debe ser examinado sobre la base de las oportunidades y recursos de la empresa. Como primer paso, la empresa debe determinar si existe un mercado para sus bienes y servicios, y posteriormente, evaluar si será capaz de cubrir con las expectativas de producción deseadas.
 - Obtener asesoría en exportación: Para la etapa inicial de exportación se puede pedir asesoría en ADEX. Sin embargo, conforme el proceso de exportación avanza, se necesitará la asesoría de bancos, abogados, empresas comercializadoras, entre otras.
 - Seleccionar mercado(s): Se puede llevar a cabo de dos formas, pasiva o activamente. En el primer caso, la empresa se adentra en los mercados aprendiendo por medio de ferias comerciales, anuncios o artículos de publicaciones comerciales. En el segundo caso, la empresa busca los mercados donde se exportan productos similares a los suyos.
 - Formular e implantar una estrategia de exportación: La empresa debe definir sus objetivos de exportación a seguir, así también como las tácticas a utilizar y el establecimiento de fechas límite para la realización de sus actividades. Según (Miret.Sebastian, 2007)
- k) **Oportunidad de mercados:** situación favorable para una empresa. Se presenta por el movimiento natural del mercado y de la conducta del consumidor. Las oportunidades atractivas que un producto busca llegar a la cual la empresa tiene cierta posibilidad de hacer algo en función de sus recursos y objetivos. El planeamiento de la estrategia comercial trata de adaptar las oportunidades a los recursos de la empresa y a sus objetivos (según Kotler, 1999, Pág.59.)
- l) **Competitividad:** factor competitivo de las empresas que puede provenir de diferentes actividades, que realiza una empresa como lo son los beneficios generados por un producto o un servicio, la optimización en los procesos de

producción, una eficiente estructura de la organización, una efectiva comunicación interna y hacia los clientes actuales y potenciales. Según (Arango Angel, 2015)

CAPITULO III

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis General:

La estrategia competitiva influye significativamente en la cadena de comercialización de cebolla para la exportación del Distrito de Calana, 2017.

3.1.2 Hipótesis Específica:

Ho La estrategia competitiva no influye directamente en la producción de cebolla para la exportación del Distrito de Calana, 2017.

H1 La estrategia competitiva influye directamente en la producción de cebolla para la exportación del Distrito de Calana, 2017.

Ho La estrategia competitiva no influye directamente en el volumen de cebolla para la exportación del Distrito de Calana, 2017.

H2 La estrategia competitiva influye directamente en el volumen de cebolla para la exportación del Distrito de Calana, 2017.

Ho La estrategia competitiva no influye directamente en la calidad de cebolla para la exportación del Distrito de Calana, 2017.

H3 La estrategia competitiva influye directamente en la calidad de cebolla para la exportación del Distrito de Calana, 2017.

Ho La estrategia competitiva no influye directamente en el mercado de la cebolla para la exportación del Distrito de Calana, 2017.

H4 La estrategia competitiva influye directamente en el mercado de la cebolla para la exportación del Distrito de Calana, 2017.

Ho La estrategia competitiva no influye directamente en los intermediarios de cebolla para la exportación del Distrito de Calana, 2017.

H5 La estrategia competitiva influye directamente en los intermediarios de cebolla para la exportación del Distrito de Calana, 2017.

3.2 VARIABLES

3.2.1 Variable Dependiente

3.2.1.1 Identificación de la variable Cadena de comercialización.

3.2.1.2 Indicadores:

- Producción
- Volumen
- Calidad
- Mercado
- Intermediarios

3.2.1.3 Escala para la medición de la variable.

La escala de medición de las variables dependiente es de tipo cualitativa ordinal.

3.2.2 Variable Independiente

3.2.2.1 Identificación de la variable Estrategia Competitiva

3.2.2.2 Indicadores:

- Negociación de Compradores
- Negociación con Proveedores
- Nuevos Competidores
- Productos Sustitutos
- Rivalidad entre competidores

3.2.2.3 Escala para la Medición de la variable

La escala de medición de la variable independiente es de tipo ordinal.

3.3 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación a desarrollar es de tipo Explicativa ya que se permite describir el problema, como también busca explicar las causas que originan la situación del problema de investigación. Posibilitando mejorar un sistema de comercialización que tenga como resultado la exportación, de cebolla del Distrito de Calana.

3.4 NIVEL DE LA INVESTIGACION

El trabajo de investigación es de tipo explicativa y de corte transversal debido a que se tomará una muestra representativa de la población en un momento específico en el espacio y tiempo.

3.5 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrollará en el distrito de Calana y tendrá una duración aproximada de 7 meses.

3.6 POBLACION Y MUESTRA

3.6.1 Unidades de Estudio

Para la presente investigación se tomará como unidad de análisis las personas mayores de 18 años que sean miembros de asociaciones de agricultores, ubicados en el distrito de Calana.

3.6.2 Población de estudio

La población de estudio está determinado por los agricultores del Distrito de Calana.

Tabla 1 Población de Estudio

DISTRITO CALANA	POBLACION	%
Agricultores de Calana	246	100%

Fuente: Junta de Regantes – Dirección Agraria Tacna
Elaboración Propia

3.6.3 Muestra

Variables que intervienen

- a) Niveles de Confianza ($1-\alpha$): La determina el investigador y mide el grado de confianza del estudio. Puede variar entre 90% y 99%
- b) Los Valores en la Distribución Normal (Z) estandarizada correspondiente al valor elegido se encuentran en la siguiente tabla:

A	0.90	0.95	0.98	0.99
Z	1.645	1.96	2.33	2.575

- c) Proporción de la población que tiene la característica de interés u objeto de estudio (P): Si no es calculable se asume que es 0.5 o depende de la naturaleza de la investigación, puede ser 0.9.
- d) Proporción de la población que no tiene la característica e interés (Q):
 $Q= 1-P$
- e) (E): Representa el máximo valor permisible y lo determina el investigador, además representa que tan precisos son los resultados.
- f) (N): Representa el tamaño de la población
- g) (n): Representa el tamaño de la muestra

Para el presente estudio asumiremos los siguientes valores:

Nivel de confianza	$1-\alpha$	0.95
Distribución normal	Z	1.96

Características de interés	P	0.5
No tiene característica	Q	0.5
Error	E	0.05

Calculo de la muestra

Cuando se conoce el tamaño de la población:

Calculo:
$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

n =

$$1.96 * 0.5 * 0.5 * 246 / ((0.05^2 * 246 - 1) + 1.96 * 0.5 * 0.5)$$

n = 150

- La muestra está comprendida por 150 agricultores del distrito de Calana.

Tabla 2 Distribución de la muestra

DISTRITO	POBLACION	MUESTRA
Agricultores de Calana	246	150
Población Calana	3146	

Fuente: Elaboración Propia

3.7 PROCEDIMIENTO, TECNICA E INSTRUMENTOS

3.7.1 Procedimiento:

Se creó un instrumento (encuesta) con 32 preguntas para levantar información sobre los agricultores del Distrito de Calana.

3.7.2 Técnicas:

Se ejecutaron encuestas personales, a los propietarios o arrendatarios que son miembros de Asociaciones de Agricultores del Distrito de Calana.

3.7.3 Instrumentos:

Se utilizó un cuestionario estructurado, dividido en tres partes, en función a la técnica elegida para la presente investigación se hará uso del cuestionario como instrumento para la recolección de la información que permita contrastar las hipótesis planteadas.

De otro lado, con la finalidad de garantizar los resultados del estudio se analizará la confiabilidad y la validez de los instrumentos, para el primer caso se tendrá en consideración la prueba alfa de cronbach y para la validez se tomará en consideración cuestionarios validados por el juicio de expertos y sometidos previamente a una prueba piloto antes de su aplicación.

3.7.3.1 Encuesta sobre Estrategia Competitiva

Se recopiló información para conocer la estrategia competitiva, teniendo en cuenta que se estructuró la variable de la estrategia competitiva en donde cada indicador, posee un grupo de tres ítems, teniendo un total de 15 preguntas.

En el siguiente cuadro se aprecia la distribución de los ítems por cada indicador.

La Estructura del cuestionario: Indicadores- Items

Indicadores	Items
Negociación de los compradores	1,2,3
Negociación de los proveedores	4,5,6
Nuevos competidores	7,8,9
Productos sustitutos	10,11,12
Rivalidad entre competidores	13,14,15

Fuente: Elaboración Propia

Constituido por 15 preguntas de tipo Likert (1= Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Indiferente, 4 = De acuerdo, 5= Muy de acuerdo)

Tabla 3 Escala de valoración para la Estrategia competitiva

Niveles	Puntaje
Óptimo predominio de la estrategia competitiva	56-75
Moderado predominio de la estrategia competitiva	36-55
Deficiente predominio de la estrategia competitiva	15-35

Fuente: Elaboración Propia

3.7.3.2 Encuesta sobre Cadena de comercialización

Se recopiló información para conocer la cadena de comercialización, teniendo en cuenta que se estructuró la variable de la estrategia competitiva en donde cada indicador, posee un grupo de tres ítems, teniendo un total de 17 preguntas.

En el siguiente cuadro se aprecia la distribución de los ítems por cada indicador.

La Estructura del cuestionario: Indicadores- Items

Indicadores	Items
Cultivo de cebolla	16,17,18
Volumen	19,20,21
Calidad	22,23,24
Mercado	26,27,28
Intermediarios	29,30,31,32

Fuente: Elaboración Propia

Constituido por 17 preguntas de tipo Likert (1= Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Indiferente, 4 = De acuerdo, 5= Muy de acuerdo)

Tabla 4 Escala de valoración para la Cadena de Comercialización

Niveles	Puntaje
Óptimo predominio de la cadena de comercialización.	64-85
Moderado predominio de la cadena de comercialización.	41- 63
Deficiente predominio de la cadena de comercialización.	17-40

Fuente: Elaboración Propia

3.7.4 Validación del Instrumento

La validación de los instrumentos se realizó a través de la prueba de confiabilidad del estadístico Alpha de Cronbach, luego de la aplicación de la prueba piloto, cuyo resultado estuvieron dentro del rango de aceptabilidad.

- Reporte de Confiabilidad del Cuestionario sobre la Estrategia Competitiva

Tabla 5 Estadística de Fiabilidad de la Variable independiente Estrategia Competitiva

Alfa de Cronbach	N de elementos
,884	15

Fuente: SPSS V22.

El valor obtenido es 0,884, esto quiere decir, que la confiabilidad del instrumento utilizado, para medir la variable independiente, es alta, siendo la información obtenida confiable.

- Reporte de Confiabilidad del Cuestionario sobre la Cadena de comercialización

Tabla 6 Estadística de Fiabilidad de la Variable dependiente Cadena de comercialización

Alfa de Cronbach	N de elementos
,817	17

Fuente: SPSS V22.

El valor obtenido es 0,817, esto quiere decir, que la confiabilidad del instrumento utilizado, para medir la variable dependiente, es alta, siendo la información obtenida confiable.

3.7.5 Técnicas De Procedimientos y Análisis de Datos

La información se procesó utilizando el software estadístico SPSS versión V.22 Luego de organizar y presentar los resultados en tablas y figuras

estadísticas, se procedió a la aplicación de los siguientes estadísticos: Tablas de frecuencias, absolutas y relativas, medias, desviación típica, pruebas “t” y el coeficiente de correlación PHI y V de Cramer.

CAPITULO IV

4. LOS RESULTADOS

4.1 DESCRIPCION DEL TRABAJO DE CAMPO

- a) En primer lugar una vez elaborados el instrumento para el levantamiento de la información primaria a través de un cuestionario confiable y validado se procederá a aplicar el cuestionario a los sujetos definidos como unidad de análisis para la presente investigación.
- b) En segundo lugar se coordinó para la aplicación del instrumento desarrollando la estrategia que al finalizar las reuniones de tenían los agricultores , que los mismos era convocados periódicamente por cada asociación de agricultores.
- c) En tercer lugar se revisaron los cuestionarios para verificar que todas las respuestas hayan sido respondidas, caso contrario, prescindir y reemplazar por otro cuestionario
- d) En cuarto lugar, se ingresaron las respuestas del cuestionario, al software estadístico SPSS V.22, en primera instancia, las 15 respuestas correspondientes a la variable “Estrategia competitiva”, en segunda instancia, las 17 respuestas de la variable “Cadena de comercialización”.
- e) En quinto lugar, se elaboraron figuras y tablas, que muestran los resultados de la información recogida.

- f) En sexto lugar, se realizó el análisis e interpretación de cada tabla, que representa a cada una de las preguntas de escala Likert, que fueron formuladas.

4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

La información procesada se presenta según el siguiente orden:

- a) Información sobre la estrategia competitiva
 - Análisis de resumen de la información estadística procesada
- b) Información sobre la cadena de comercialización
 - Análisis de resumen de la información estadística procesada
- c) Relación entre las variables

4.3 RESULTADOS

4.3.1 Análisis estadístico de los indicadores

4.3.1.1 Análisis de la información sobre Estrategia Competitiva

Tabla 7 Indicador de Negociación de los compradores

Indicador	Media	Desviación Típica
Negociación de compradores	3.23	810

Indicador	Sumatoria
Negociación de compradores	9.68

Items	Media	Desvi. Típica
Considera que se aplica estrategias en la negociación con los compradores	1.62	.780
Cree que la negociación de los compradores esta influenciada por la cantidad producción	4.00	.808
Considera que la confianza y la responsabilidad es fundamenta en la negociación con los compradores	4.06	.843

Escala de valoración

Niveles	Puntaje
Adecuada Negociación	10-15
Inadecuada Negociación	3- 9

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Interpretación:

Los resultados de la Tabla 7 representan el comportamiento del indicador negociación de los compradores, donde se observa que el promedio general obtenido es de 3.23 con una desviación típica de 810. La media significa que los agricultores muestran una percepción por encima de la media general, con una desviación típica de 810 lo cual indica que existe una relativa dispersión entre las respuestas.

La suma total de las medias de los ítems, alcanza el valor de 9.68 que en la escala de valoración del indicador se ubica en el nivel Inadecuada Negociación. Este nivel alcanzado significa que los agricultores en el aspecto de la negociación con los compradores no manejan técnicas para la negociación por lo tanto los agricultores no se benefician en gran medida en el precio de compra de la producción.

Tabla 8 Indicador de Negociación de los proveedores

Indicador	Media	Desviación Típica
Negociación de los proveedores	3.29	694

Indicador	Sumatoria
Negociación de los proveedores	9.88

Items	Media	Desvi. Típica
Considera que existe adecuada negociación con los proveedores.	2.08	.665
Si hubiera una estrategia para la negociación de los proveedores la producción mejoraría.	4.02	.654
Considera que la falta de apoyo a la agricultura influye en la negociación con los proveedores	3.78	.764

Escala de valoración

Niveles	Puntaje
Adecuada Negociación	10-15
Inadecuada Negociación	3- 9

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Interpretación:

Los resultados de la Tabla 8 representan el comportamiento del indicador negociación de los proveedores, donde se observa que el promedio general obtenido es de 3.29 con una desviación típica de 694. La media significa que los agricultores muestran una percepción por encima de la media general, con una desviación típica de 694 lo cual indica que existe una relativa dispersión entre las respuestas.

La suma total de las medias de los ítems, alcanza el valor de 9.88 que en la escala de valoración del indicador se ubica en el nivel Inadecuada

Negociación. Este nivel alcanzado significa que los agricultores en el aspecto de la negociación con los proveedores no manejan estrategias que les beneficien la compra de insumos para la producción.

Tabla 9 Indicador de Nuevos competidores

Indicador	Media	Desviación Típica
Nuevos competidores	4.00	672

Indicador	Sumatoria
Nuevos competidores	12.00

Items	Media	Desvi. Típica
Considera que existe riesgo por la presencia de nuevos competidores.	4.04	.606
Considera que los competidores tienen injerencia en el precio.	3.70	.746
Considera si existieran estrategias para la exportación, se obtendría ventaja entre los competidores.	4.26	.664

Escala de valoración

Niveles	Puntaje
Alto nivel competidores	10-15
Bajo nivel competidores	3- 9

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Interpretación

Los resultados de la Tabla 9 representan el comportamiento del indicador nuevos competidores, donde se observa que el promedio general obtenido es

de 4.00 con una desviación típica de 672. La media significa que los agricultores muestran una percepción por encima de la media general, con una desviación típica de 672 lo cual indica que existe una relativa dispersión entre las respuestas.

La suma total de las medias de los ítems, alcanza el valor de 12.00 que en la escala de valoración del indicador se ubica en el alto nivel de competidores. Este nivel alcanzado significa que los agricultores presenta una gran cantidad de competidores que tiene injerencia en el precio y que no se aplica estrategia para enfrentar a la competencia.

Tabla 10 Indicador de productos sustitutos

Indicador	Media	Desviación Típica
Productos Sustitutos	3.21	707

Indicador	Sumatoria
Productos Sustitutos	9.62

Items	Media	Desvi. Típica
Considerando al no haber producto sustituto en el mercado, siempre habrá demanda	3.58	.609
Cree que al no haber productos sustitutos en el mercado, la oferta de productores siempre se mantendría.	3.74	.777
Cree que al no haber productos sustitutos, es más accesible de conseguir precios altos para la producción de cebolla	2.30	.735

Escala de valoración

Niveles	Puntaje
Alto nivel de productos sustitutos	10-15
Bajo nivel de productos sustitutos.	3- 9

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Interpretación

Los resultados de la Tabla 10 representan el comportamiento del indicador de productos sustitutos, donde se observa que el promedio general obtenido es de 3.21 con una desviación típica de 707. La media significa que los agricultores muestran una percepción por encima de la media general, con una desviación típica de 707 lo cual indica que existe una relativa dispersión entre las respuestas.

La suma total de las medias de los ítems, alcanza el valor de 9.62 que en la escala de valoración del indicador se ubica en el bajo nivel de productos sustitutos. Este nivel alcanzado significa la producción de cebolla no presenta productos sustitutos, en consecuencia los agricultores no aplican estrategias para sacar beneficios.

Tabla 11 Indicador de Rivalidad entre competidores

Indicador	Media	Desviación Típica
Rivalidad entre competidores	4.58	614

Indicador	Sumatoria
Rivalidad entre competidores	13.75

Items	Media	Desvi. Típica
Esta de acuerdo que existe en el mercado rivalidad desleal entre competidores.	4.74	.741
Considera importante crear una estrategia para combatir la rivalidad entre competidores.	4.66	.485
Considera que la rivalidad entre competidores tiene influencia en el mercado	4.35	.616

Escala de valoración

Niveles	Puntaje
Alto nivel de Rivalidad Competidores	10-15
Bajo nivel de Rivalidad Competidores.	3- 9

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Interpretación

Los resultados de la Tabla 11 representan el comportamiento del indicador de rivalidad entre competidores, donde se observa que el promedio general obtenido es de 4.58 con una desviación típica de 614. La media significa que los agricultores muestran una percepción por encima de la media general, con una desviación típica de 614 lo cual indica que existe una relativa dispersión entre las respuestas.

La suma total de las medias de los ítems, alcanza el valor de 13.75 que en la escala de valoración del indicador se ubica en el alto nivel de rivalidad entre competidores. Este nivel alcanzado significa que dentro mercado de cebolla se presenta rivalidad entre competidores afectando el precio de la producción, en consecuencia los agricultores no tienen estrategias para combatir la rivalidad entre los competidores.

4.3.1.2 Análisis de la información sobre Cadena de Comercialización

Tabla 12 Indicador Producción

Indicador	Media	Desviación Típica
Cultivo de cebolla	1.52	684

Indicador	Sumatoria
Cultivo de cebolla	4.56

Items	Media	Desvi. Típica
Cree que hay un eficiente cultivo de cebolla en el Distrito de Calana.	2.30	.647
Cree que se promociona el cultivo de cebolla para la exportación.	1.20	.881
Considera que se conoce la totalidad de cultivo de cebolla en el Distrito de Calana	1.06	.525

Escala de valoración

Niveles	Puntaje
Optimo nivel de cultivo de cebolla	10-15
Deficiente nivel de cultivo de cebolla	3- 9

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Interpretación

Los resultados de la Tabla 12 representan el comportamiento del indicador de Producción (cultivo de cebolla), donde se observa que el promedio general obtenido es de 1.52 con una desviación típica de 684. La media significa que los agricultores muestran una percepción por encima de la media general, con una desviación típica de 684 lo cual indica que existe una relativa dispersión entre las respuestas.

La suma total de las medias de los ítems, alcanza el valor de 4.58 que en la escala de valoración del indicador se ubica en deficiente nivel de cultivo de cebolla. Este nivel alcanzado significa que en el cultivo de cebolla que no se conoce en la totalidad de la producción de cebolla en el Distrito de Calana, asimismo no se promociona del cultivo de cebolla para la exportación.

Tabla 13 Indicador Volumen

Indicador	Media	Desviación Típica
Volumen	1.96	585

Indicador	Sumatoria
Volumen	5.88

Items	Media	Desvi. Típica
Considera suficiente el volumen de producción de cebolla para el mercado local.	2.32	.957
Existe volumen para atender algún pedido del mercado internacional.	1.30	1.010
Cree que con el incremento del volumen de cebolla se podría abarcar más mercados.	2.26	.798

Escala de valoración

Niveles	Puntaje
Óptimo nivel del volumen	10-15
Deficiente nivel del volumen	3- 9

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Interpretación

Los resultados de la Tabla 13 representan el comportamiento del indicador de volumen, donde se observa que el promedio general obtenido es de 1.96 con una desviación típica de 585. La media significa que los agricultores muestran una percepción por encima de la media general, con una desviación típica de 585 lo cual indica que existe una relativa dispersión entre las respuestas.

La suma total de las medias de los ítems, alcanza el valor de 5.88 que en la escala de valoración del indicador se ubica en deficiente nivel del volumen. Este nivel alcanzado significa que el volumen de cebolla del Distrito de Calana, que no se aplica ninguna estrategia para gestionar el volumen de cebolla, enfocado en la búsqueda de nuevos mercados tanto nacional como internacional.

Tabla 14 Indicador Calidad

Indicador	Media	Desviación Típica
Calidad	2.10	647

Indicador	Sumatoria
Calidad	8.38

Items	Media	Desvi. Típica
Piensa que el ministerio de agricultura debería informar sobre técnicas de cultivo de cebolla para mejorar la calidad	2.30	.700
Considera importante la calidad del producto	2.20	.606
Considera que la calidad del producto influye en el precio	2.18	.635
Considera que la calidad del producto influye en el mercado	1.70	.647

Escala de valoración

Niveles	Puntaje
Optimo nivel de la calidad	13-20
Deficiente nivel de la calidad	4 -12

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Interpretación

Los resultados de la Tabla 14 representan el comportamiento del indicador de volumen, donde se observa que el promedio general obtenido es de 2.10 con una desviación típica de 647. La media significa que los agricultores muestran una percepción por encima de la media general, con una desviación típica de 647 lo cual indica que existe una relativa dispersión entre las respuestas.

La suma total de las medias de los ítems, alcanza el valor de 8.38 que en la escala de valoración del indicador se ubica en óptimo nivel de calidad. Este nivel alcanzado significa que los productos de cebolla, considera un elemento importante la calidad de la producción, porque tiene injerencia en el precio de venta, así mismo la calidad también influye en el comportamiento de la demanda del mercado.

Tabla 15 Indicador Mercado

Indicador	Media	Desviación Típica
Mercado	2.51	542

Indicador	Sumatoria
Mercado	7.53

Items	Media	Desvi. Típica
Cree que durante todo el año habrá demanda de cebolla por parte del mercado regional.	2.40	.485
Cree que durante todo el año existirá demanda de cebolla por parte del mercado internacional.	3.13	.710
Considera que se debería regular el mercado regional, cuando hay exceso de producción	2.00	.431

Escala de valoración

Niveles	Puntaje
Óptimo nivel del mercado	10-15
Deficiente nivel del mercado	3-9

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Interpretación

Los resultados de la Tabla 15 representan el comportamiento del indicador de mercado, donde se observa que el promedio general obtenido es de 2.51 con una desviación típica de .542. La media significa que los agricultores muestran una percepción por encima de la media general, con una desviación típica de .542 lo cual indica que existe una relativa dispersión entre las respuestas.

La suma total de las medias de los ítems, alcanza el valor de 7.53 que en la escala de valoración del indicador se ubica en óptimo nivel del mercado. Este nivel alcanzado significa que los productos de cebolla, considera que siempre habrá una demanda de cebolla, por parte del mercado internacional como regional y

que se debería tener un control para regular el mercado cuando exista un exceso de producción.

Tabla 16 Indicador Intermediarios

Indicador	Media	Desviación Típica
Intermediarios	3.42	608

Indicador	Sumatoria
Intermediarios	13.70

Items	Media	Desvi. Típica
Considera que los intermediarios facilitan la labor al agricultor.	3.64	.827
Considera que los intermediarios tiene injerencia del precio de la cebolla.	2.58	.499
Cree que los intermediarios son los únicos beneficiarios dentro de la cadena de comercialización.	3.74	.443
Cree que los intermediarios contribuyen a fomenar las exportaciones.	3.74	.664

Escala de valoración

Niveles	Puntaje
Alto nivel del intermediario	13-20
Bajo nivel del intermediario	4-12

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Interpretación

Los resultados de la Tabla 16 representan el comportamiento del indicador de intermediarios, donde se observa que el promedio general obtenido es de 3.42

con una desviación típica de 608. La media significa que los agricultores muestran una percepción por encima de la media general, con una desviación típica de 608 lo cual indica que existe una relativa dispersión entre las respuestas.

La suma total de las medias de los ítems, alcanza el valor de 13.70 que en la escala de valoración del indicador se ubica en alto nivel del intermediario. Este nivel alcanzado significa que los productos de cebolla, consideran que la presencia de los intermediarios originan que tienen influencia en los precios por consecuencia son los únicos beneficiarios de la cadena de comercialización de cebolla.

4.3.1.3 Resumen general del Análisis Estadístico

✓ ANÁLISIS DE ESTRATEGIA COMPETITIVA

Tabla 17 Variable Estrategia competitiva

Dimensiones		Media	Desv. Típica
1)	Negociación de los compradores	9.68	810
2)	Negociación de los proveedores	9.88	694
3)	Nuevos competidores	12.00	672
4)	Productos sustitutos	9.62	707
5)	Rivalidad entre competidores	13.75	614
Total		54.93	3.497

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración propia

Escala de valoración para la Estrategia competitiva

Niveles	Puntaje
Optimo predominio de la estrategia competitiva	56-75

Moderado predominio de la estrategia competitiva	36-55
Deficiente predominio de la estrategia competitiva	15-35

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Los resultados de la Tabla 17 representa el resumen del comportamiento de cada indicador que comprende la variable Estrategia competitiva, cuyas dimensiones que corresponden a la variable que son Negociación de los compradores tienen una media de 9.68 y desviación típica de 810, Negociación de los proveedores tiene media 9.88 y desviación típica de 694, la dimensión Nuevos competidores tiene una media de 12.00 y desviación típica de 672, la dimensión Productos sustitutos 9.62 desviación típica de 707, Rivalidad entre competidores de 13.75, desviación típica de 614 en el cual se puede observar que el promedio general de las medias de cada indicador alcanza el valor de 54.93 puntos, con una desviación típica de 3.497. Estos valores estadísticos nos indican que el nivel de percepción que tienen los agricultores sobre la estrategia competitiva de la cebolla de exportación del Distrito de Calana, con altas diferencias en su apreciación como lo indica la desviación típica. Con estos valores del análisis estadístico, se comprueba que la media general de los indicadores, se ubica en la categoría de la escala de valoración, con lo cual se concluye que los agricultores del Distrito de Calana predomina un nivel moderado de la estrategia competitiva.

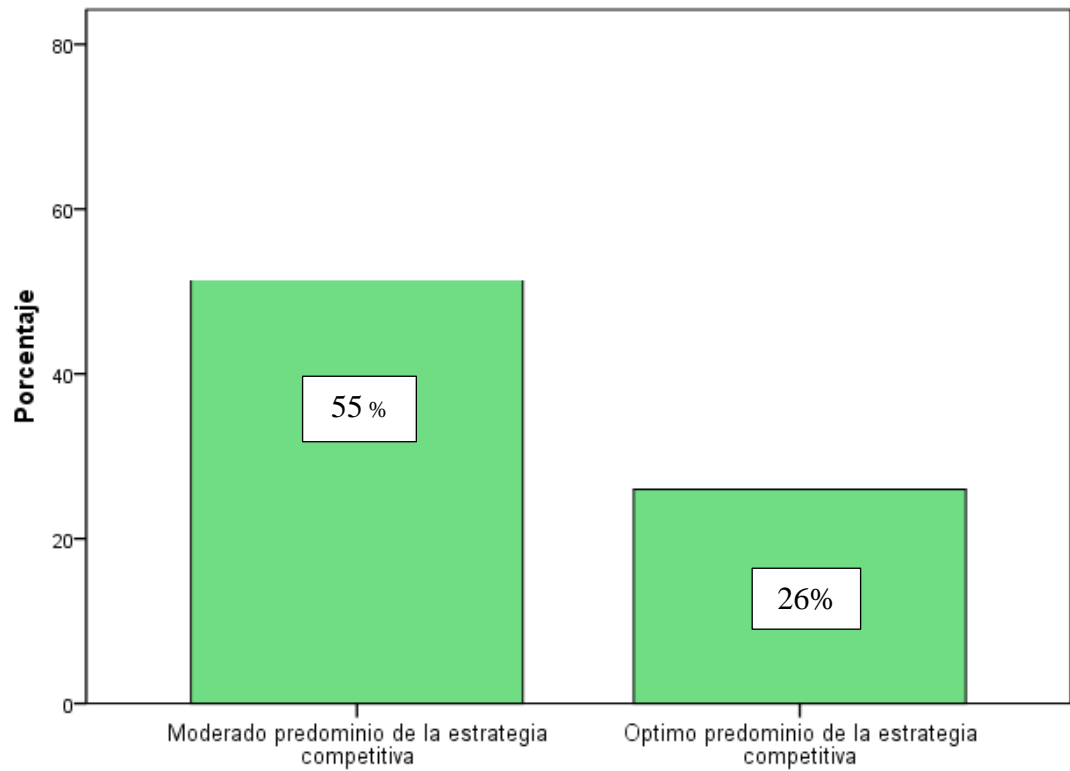


Figura 3 Nivel de la Estrategia Competitiva

INTERPRETACIÓN

La Figura nos permite comprobar predomina un moderado nivel de estrategia competitiva el cual representa el 55%, según las percepciones obtenidas en la investigación.

4.4. PRUEBA ESTADISTICA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

4.4.1 Prueba de normalidad

Para el empleo de la prueba estadística paramétricas, previamente se ha verificado si los datos se ajustan a una distribución, mediante la prueba de ajuste de Kolmogorov-Smirnov, según el procedimiento que a continuación se presenta.

4.4.2 Prueba de normalidad para una Muestra

✓ Variable Estrategia Competitiva

		SUMAESTRA
N		50
Parámetros normales ^{a,b}	Media	53.72
	Desviación típica	3.637
Diferencias más extremas	Absoluta	.102
	Positiva	.102
	Negativa	-.102
Z de Kolmogorov-Smirnov		.724
Sig. asintót. (bilateral)		.670

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Como el valor crítico de la prueba (p_value: 0,670) es mayor a $\alpha = 0,05$ significa que los datos procesados se ajustan a una distribución normal, por lo tanto, se puede aplicar los modelos paramétricos de la estadística inferencial.

4.4.3 Prueba de hipótesis estadística sobre Estrategia Competitiva

Para establecer un nivel de confianza sobre los resultados del análisis estadístico, se desarrolla la siguiente prueba de hipótesis considerando los siguientes aspectos:

a) Formulación de las hipótesis estadísticas

✓ Variable Estrategia Competitiva

H_0 : La estrategia competitiva no influye significativamente en la cadena de comercialización de cebolla para la exportación del Distrito de Calana, 2017

$$H_0 = \mu < 55$$

H_1 : La estrategia competitiva influye significativamente en la cadena de comercialización de cebolla para la exportación del Distrito de Calana, 2017

$$H_1 = \mu \geq 55$$

Escala de valoración para la Estrategia competitiva

Niveles	Puntaje
Optimo predominio de la estrategia competitiva	56-75
Moderado predominio de la estrategia competitiva	36-55
Deficiente predominio de la estrategia competitiva	15-35

Fuente: Elaboración Propia

b) **Nivel de significación**

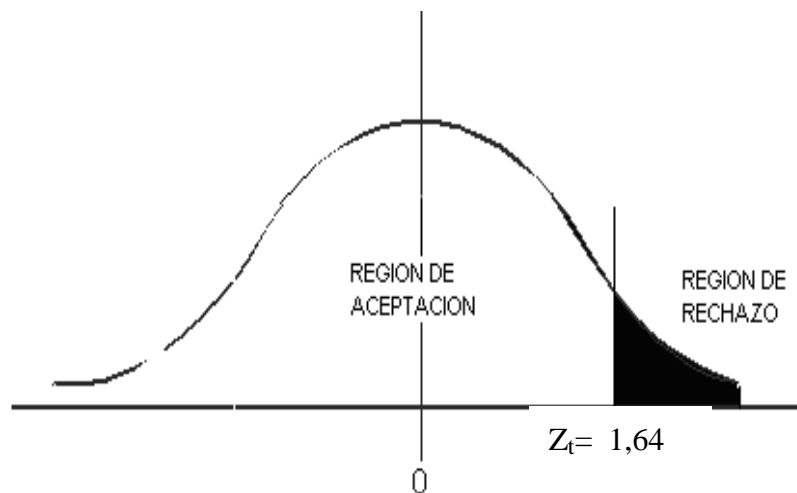
α : 5% Nivel de significación

c) **Estadígrafo de prueba**

Se aplica la prueba de “Z” de la distribución normal

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{n}}$$

d) **Zona de aceptación y de rechazo**



e) **Resultados de la aplicación del estadístico de prueba**

Reemplazando los datos del análisis estadístico, en el estadístico de prueba “Z”, se obtiene lo siguiente:

$$Z = \frac{58.20 - 55}{3.497 / \sqrt{150}}$$

Se tiene que el valor de $Z = 11.22$

f) **Regla de decisión**

Si $Z_c < Z_t$ Entonces se acepta la H_1

Si $Z_c > Z_t$ Entonces se rechaza la H_0

g) **Decisión**

Como el valor de “ Z_c ” calculado (11.20) es mayor que $Z = 1.64$, entonces, se decide rechazar la hipótesis nula (H_0) y en consecuencia se acepta la hipótesis alternativa.

h) **Conclusión**

Se concluye con un nivel de confianza del 95%, que el nivel es óptimo.

PRUEBA ESTADISTICA DE CADENA DE COMERCIALIZACIÓN

✓ ANÁLISIS DE CADENA DE COMERCIALIZACIÓN

Tabla 18 Variable Cadena de comercialización

Dimensiones	Media	Desv.Típica
1) Producción	4.58	684
2) Volumen	5.88	585
3) Calidad	8.38	647
4) Mercado	7.53	542
5) Intermediarios	13.70	608
Total	40.07	3.066

Escala de valoración para la Cadena de Comercialización

Niveles	Puntaje
Optimo predominio de la cadena de comercialización.	64-85
Moderado predominio de la cadena de comercialización.	41- 63
Deficiente predominio de la cadena de comercialización.	17-40

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de la Tabla 18 representa el resumen del comportamiento de cada indicador que comprende la variable Cadena de comercialización, cuyas dimensiones que corresponden a la variable que son producción tienen una media de 4.58 y desviación típica de 684, Volumen tiene media 5.88 y desviación típica de 585, la dimensión Calidad tiene una media de 8.38 y desviación típica de 647, la dimensión Mercado 7.53 desviación típica de 542, Intermediarios tiene una media de 13.70, desviación típica de 608 en el cual se puede observar que el promedio general de las medias de cada indicador alcanza el valor de 40.07 puntos, con una desviación típica de 3.066. Estos valores estadísticos nos indican que el nivel de

percepción que tienen los agricultores sobre la cadena de comercialización de la cebolla de exportación del Distrito de Calana, con altas diferencias en su apreciación como lo indica la desviación típica. Con estos valores del análisis estadístico, se comprueba que la media general de los indicadores, se ubica en la primera categoría de la escala de valoración, con lo cual se concluye que los agricultores del Distrito de Calana predomina un nivel deficiente de la cadena de comercialización.

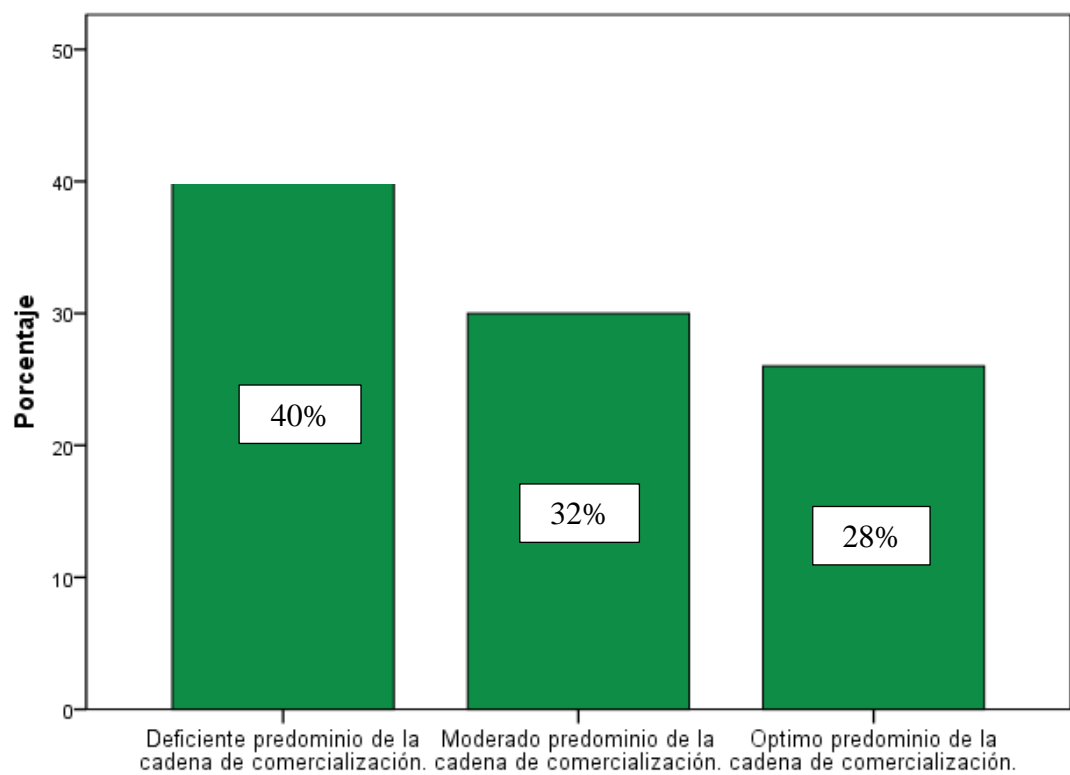


Figura 4 Nivel de Cadena de Comercialización

INTERPRETACIÓN

La Figura nos permite comprobar que predomina un deficiente nivel en la cadena de Comercialización el cual representa el 40%, según las percepciones obtenidas en la investigación.

4.5 PRUEBA ESTADISTICA DE LA CADENA DE COMERCIALIZACION

✓ Variable Cadena de Comercialización

		Sumacomerci
N		50
Parámetros normales ^{a,b}	Media	64.20
	Desviación típica	2.864
Diferencias más extremas	Absoluta	.091
	Positiva	.091
	Negativa	-.079
Z de Kolmogorov-Smirnov		.644
Sig. asintót. (bilateral)		.801

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Como el valor crítico de la prueba (p_value: 0,801) es mayor a $\alpha= 0,05$ significa que los datos procesados se ajustan a una distribución normal, por lo tanto, se puede aplicar los modelos paramétricos de la estadística inferencial.

a) **Formulación de las hipótesis estadísticas**

✓ Variable Cadena de Comercialización

H_0 : La cadena de comercialización no es influenciada significativamente por las estrategia de competitivas, de la cebolla para la exportación del Distrito de Calana, 2017.

$$H_0 = \mu < 63$$

H_1 La cadena de comercialización es influenciada significativamente por las estrategia de competitivas, de la cebolla para la exportación del Distrito de Calana, 2017.

$$H_1 = \mu < 63$$

Escala de valoración para la Cadena de Comercialización

Niveles	Puntaje
Optimo predominio de la cadena de comercialización.	64-85
Moderado predominio de la cadena de comercialización.	41- 63
Deficiente predominio de la cadena de comercialización.	17-40

Fuente: Elaboración Propia

b) **Nivel de significación**

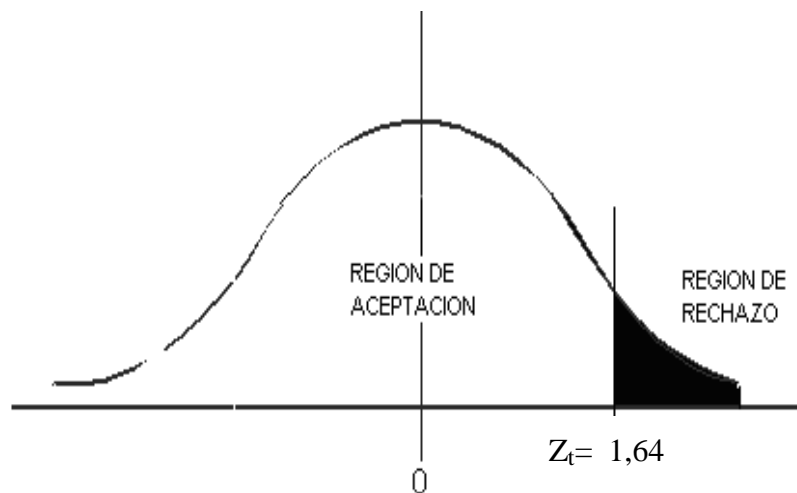
α : 5% Nivel de significación

c) **Estadígrafo de prueba**

Se aplica la prueba de “Z” de la distribución normal

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{n}}$$

d) **Zona de aceptación y de rechazo**



e) **Resultados de la aplicación del estadístico de prueba**

Reemplazando los datos del análisis estadístico, en el estadístico de prueba “Z”, se obtiene lo siguiente:

$$Z = \frac{64.20 - 63}{3.066 / \sqrt{150}}$$

Se tiene que el valor de $Z = 4.8$

f) Regla de decisión

Si $Z_c < Z_t$ Entonces se acepta la H_1

Si $Z_c > Z_t$ Entonces se rechaza la H_0

g) Decisión

Como el valor de “ Z_c ” calculado (4.80) es mayor que $Z = 1,64$ entonces, se decide rechazar la hipótesis nula (H_0) y en consecuencia se acepta la hipótesis alternativa.

h) Conclusión

Se concluye con un nivel de confianza del 95%, que el nivel es optimo

4.6 COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS

4.6.1 Contrastación de hipótesis Especifica 01

H_0 La estrategia competitiva no influye directamente en la producción de cebolla para la exportación.

H_1 La estrategia competitiva influye directamente en la producción de cebolla para la exportación.

Tabla 19 Correlación entre la Estrategia Competitiva y la producción

			Estrat_competitiva	Producción
Rho de Spearman	Estrat_competitiva	Coefficiente de correlación	1,000	,727**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	150	150
Producción	Producción	Coefficiente de correlación	,727**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	150	150

Fuente: SPSS V.22

Decisión:

El p – valor es de 0.000, siendo este indicador menor a 0.05; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

4.6.2 Contrastación de hipótesis Especifica 02

Ho La estrategia competitiva no influye directamente en el volumen de cebolla para la exportación.

H2 La estrategia competitiva influye directamente en el volumen de cebolla para la exportación

Tabla 20 Correlación entre La Estrategia Competitiva y el Volumen

			Estrat_competitiva	Volumen
Rho de Spearman	Estrat_competitiva	Coefficiente de correlación	1,000	,324**

	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	150	150
Volumen	Coefficiente de correlación	,324**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	150	150

Fuente: SPSS V.22

Decisión:

El p – valor es de 0.000, siendo este indicador menor a 0.05; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

4.6.3 Contratación de hipótesis Especifica 03

Ho La estrategia competitiva no influye directamente en la calidad de cebolla para la exportación

H3 La estrategia competitiva influye directamente en la calidad de cebolla para la exportación

Tabla 21 Correlación entre La Estrategia Competitiva y Calidad

			Estrat_competitiva	Calidad
Rho de Spearman	Estrat_competitiva	Coefficiente de correlación	1,000	,340**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	150	150
Calidad	Calidad	Coefficiente de correlación	,340**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	150	150

Fuente: SPSS V.22

Decisión:

El p – valor es de 0.000, siendo este indicador menor a 0.05; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa

4.6.4 Contrastación de hipótesis Especifica 04

Ho La estrategia competitiva no influye directamente en el mercado de la cebolla para la exportación

H4 La estrategia competitiva influye directamente en el mercado de la cebolla para la exportación

Tabla 22 Correlación entre La Estrategia Competitiva y el Mercado

			Estrat_competitiva	Mercado
Rho de Spearman	Estrat_competitiva	Coeficiente de correlación	1,000	,169*
		Sig. (bilateral)	.	,038
		N	150	150
	Mercado	Coeficiente de correlación	,169*	1,000
		Sig. (bilateral)	,038	.
		N	150	150

Fuente: SPSS V.22

Decisión:

El p – valor es de 0.000, siendo este indicador menor a 0.05; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa

4.6.5 Contrastación de hipótesis Específica 05

Ho La estratégica competitiva no influye directamente en los intermediarios de cebolla para la exportación

H5 La estratégica competitiva influye directamente en los intermediarios de cebolla para la exportación

Tabla 23 Correlación entre La Estrategia Competitiva e intermediarios

			Estrat_comp etitiva	Intermediario s
Rho de Spearman	Estrat_competitiv a	Coeficiente de correlación	1,000	,327**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	150	150
	Intermediarios	Coeficiente de correlación	,327**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	150	150

Fuente: SPSS V.22

Decisión:

El p – valor es de 0.000, siendo este indicador menor a 0.05; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa

4.6.6 Contrastación de Hipótesis General.

La estrategia competitiva influye significativamente en la cadena de comercialización de cebolla para la exportación del Distrito de Calana.

Tabla 24 Correlación entre Estrategia Competitiva y la Cadena de Comercialización

			Estrat_competitiva	Cadena_comercializacion
Rho de Spearman	Estrat_competitiva	Coefficiente de correlación	1,000	,461**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	150	150
Cadena_comercializacion	n	Coefficiente de correlación	,461**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	150	150

Fuente: SPSS V.22

Decisión:

El p – valor es de 0.000, siendo este indicador menor a 0.05; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general.

4.7 VERIFICACION

El diagnóstico inicial realizado por Rod Brown (2008) sobre estrategias competitivas , concluye , que es importante la formulación de estrategias para mejorar las exportaciones ,identificando brechas de competitividad que afecten al productor, si esto lo corroboramos con la situación actual de la agricultura del Distrito de Calana ,se

puede encontrar similitud en el sentido que los agricultores no poseen estrategias que les sirva como herramienta para la planificación y la aplicación de estrategias para mejorar la oferta exportable de cebolla.

En el caso de Lina Tapia B, Hermes Aramendiz (2015) plantea que la fortaleza de una economía, implica el reconocimiento de competitividad proveniente de sus ventajas competitivas de una organización , a partir de los diferentes eslabones de la cadena de comercialización, desde esta óptica el sector agrícola, existen intermediarios que realizan labores de identificar a los demandantes de un producto ,motivo por el cual facilita la exportación ,pero a la vez esta información no la comparten con los productores, ocasionando el no poder juntar una cantidad de mayor, de volumen exportable y sosteniéndolo en el tiempo.

Para fortalecer la cadena de comercialización Vivanco (2015) señala que dentro de la actividad agrícola se debe a ver el surgimiento de cluster agrícolas , basado en una adecuada alimentación de información concernientes al requerimiento de mercado, en el caso de los agricultores del Distrito de Calana existe grupos de agricultores que se juntaron por razones particulares , en donde se transan el objetivo de poder reunir la producción de cada uno de ellos con la finalidad de poderlo ofértalo preferencial al mercado internacional

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1 CONCLUSIONES:

Primera:

El coeficiente de Correlación es positivo (0.727) y el valor p- valor de 0.000 siendo esta cifra menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula y se afirma que la estrategia competitiva influye directamente en la producción de cebolla para la exportación del Distrito de Calana ,2017; sin embargo los agricultores reconocen que no se promociona el cultivo de cebolla para la exportación.

Segunda:

El coeficiente de Correlación es positivo (0.324) y el valor p- valor de 0.000 siendo esta cifra menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula y se afirma que la estrategia competitiva influye directamente en el volumen de cebolla para la exportación del Distrito de Calan , 2017; destacando que 83.3% de agricultores afirman, que no se puede atender algún pedido del mercado internacional por falta de estrategia.

Tercera:

El coeficiente de Correlación es positivo (0.324) y el valor p- valor de 0.000 siendo esta cifra menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula y se afirma, la estrategia competitiva influye directamente en la calidad de cebolla para la exportación del Distrito de Calana,2017, resaltando que los agricultores , se puede afirmar que falta difundir la importancia de obtener productos con calidad.

Cuarta:

El coeficiente de Correlación es positivo (0.169) y el valor p- valor de 0.000 siendo esta cifra menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula y se afirma , la estrategia competitiva influye directamente en el mercado de la cebolla para la exportación del Distrito de Calana ,2017, se destaca que los agricultores desconocen la demanda que existe en el mercado internacional o nacional.

Quinta:

El coeficiente de Correlación es positivo (0.327) y el valor p- valor de 0.000 siendo esta cifra menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula y se afirma, la estratégica competitiva influye directamente en los intermediarios de cebolla para la exportación del Distrito de Calana,2017, sin embargo los agricultores aseguran que los intermeriadios contribuyen a fomentar las exportaciones.

Sexta:

El coeficiente de Correlación es positivo (0.461) y el valor p- valor de 0.000 siendo esta cifra menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general afirmando, la estrategia competitiva influye significativamente en la cadena de comercialización de cebolla para la

exportación del Distrito de Calana, 2017, los agricultores consideran que no se aplican estrategias para mejorar la cadena de comercialización.

5.2 SUGERENCIAS

Primera

Los agricultores del Distrito de Calana, debe aplicar estrategias para mejorar la producción de cebolla de exportación, como es el caso de concientizando la eficiente producción de cebolla, con la finalidad de promocionar un cultivo que sirva de oferta exportable de acuerdo al requerimiento de mercado internacional.

Segunda

Los agricultores del Distrito de Calana, debe aplicar una estrategia de homogenizar el cultivo de cebolla en un determinado época del año, con el objetivo de incrementar el volumen de producción y de esta manera ofertar en el mercado internacional, por consecuencia abarcando más mercados potenciales.

Tercera

Los agricultores del Distrito de Calana, debe aplicar mecanismos para contrar la calidad de la producción, mediante el asesoramiento permanente de profesional especialista en el cultivo, la calidad es una cualidad que tiene injerencia en el precio ,como también en la oportunidad de mercado que puede tener el agricultor.

Cuarto:

Los agricultores del Distrito de Calana, debe aplicar la estrategia de estar constantemente informado sobre las tendencias del mercado internacional y nacional, dicha información se debe recolectar de fuentes como es ,el caso de los profesionales especialistas en el cultivo, ya que ellos poseen información gracias a los contactos o relaciones con otros profesionales sobre la demanda del mercado.

Quinta:

Los agricultores del Distrito de Calana, debe implementar estrategias donde el intermediario , deje de ser el único agente que posea información, sobre la demanda del producto, con ello el intermediario tiene el poder de negociar el precio de acuerdo a su interés ,y por consecuencia el agricultor dejar de percibir un precio justo el cual cubran los costos de producción.

Sexta:

Los agricultores del Distrito de Calana, deben formular estrategias competitivas donde puedan fortalecer la producción, la calidad, el volumen y de esta manera poder negociar en mercados internacionales.

5.3 PROPUESTA

Los Agricultores del Distritito de Calana, presentan carencias de estrategias competitivas orientadas para afrontar a las actividades que se presenta en la cadena de comercialización de cebolla para exportación, (como se pudo evidenciar en los resultados de la encuesta aplicados.)

La producción de Cebolla del Distrito de Calana tiene la siguiente característica:

- El agricultor no recibe información confiable para desarrollar el cultivo de cebolla, solo se guía por el precio que tiene en el mercado, teniendo el pensamiento “si tiene buen precio ,siembro el producto”.
- El agricultor no tiene herramientas ni conocimientos para negociar con el mercado nacional e internacional.
- El agricultor no prioriza la calidad de la producción.
- El agricultor recién muestra interés de vender la producción, justo antes de la cosecha.
- El agricultor cosecha y lo llenara en sacos de 110 kilos, quedando listo para la búsqueda en comprador. Divididas por el tamaño las cuales se denominan: descarte , mediana, grandes y Jumbo, por consecuencia las que tiene mayor aceptación para la exportación son las cebollas denominadas “ grandes y Jumbo”

Las asociaciones de las cuales pertenecen los agricultores del Distrito de Calana, se tiene que conducir con un enfoque empresarial, de esta manera poder reconocer las externalidades que se presentan durante y post cosecha. Asi mismo formularse estrategia para mejorar el canal de comercialización.

Ante ello se propone la formación e inserción de un Cluster dentro de las Asociaciones de Agricultores, permitirá desarrollar un planeamiento con un enfoque empresarial, ya que los miembros del Cluster están reunidos con un fin en común. Asi mismo, servirá como medio para controlar y planificar estrategias frente a la cadena de comercialización de cebolla para la exportación. Las asociaciones de Agricultores presentan un Organigrama común, donde la conduce un presidente, seguido por un vicepresidente , vocal, secretario , tesorero. Ante ello el cluster desarrollara otro modelo de estructura como es el caso de:

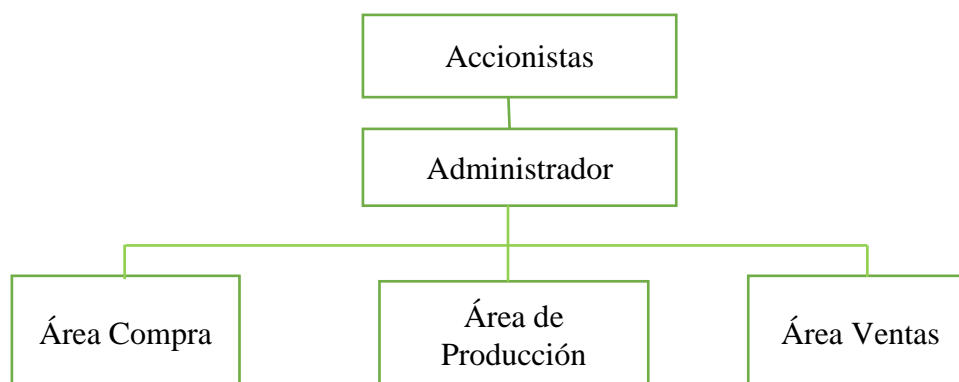


Figura 5 Organigrama

Fuente: Elaboración propia

Funciones:

- ✓ Accionistas: Está compuesto por todos los miembros (propietarios de las chacras), teniendo la función de elaborar y supervisar los lineamientos del Cluster.
- ✓ Administrador: Profesional que tendrá que ser externo a la asociación. Teniendo la función de ejecutar los lineamientos propuesto por los accionistas, como también desarrollar el cluster de un enfoque empresarial, reuniendo información de las demás áreas con un mismo objetivo.
- ✓ Encargado de Compra: Encargado de realizar actividades de compra de insumos (insecticidas, semilla, otro material a utilizar, etc). Esta compra tiene que ser anual (una sola compra para todo el año) lo que significada reducir costos.
- ✓ Encargado de Producción: Profesional encargado de velar por la actividad de producción, controlando y velando por la calidad.

- ✓ Encargado de Ventas: Encargado de monitorear y hacer seguimiento al mercado, aprovechando la información recolectada para los fines del cluster

Con esta estructura se podrá conducir la producción con un enfoque empresarial, controlando los efectos de la cadena de comercialización.

Es importante que el sector agrícola deje de manejarse sin planificación,

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Arango Angel, D. (2015). Los Tiempos Modernos de la Productividad. *Acuerdos Comerciales*, 100.
- Barrios, F. (2011). Manual de las Buenas Practicas de manejo post cosecha y transporte. *Tecno Agro*, 38.
- Bowman, C. (1995). *The Essence of Competitive Strategy*. Prentice Hall Series.
- Bueno.E. (1989). *Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales"*. Ediciones Pirámides SA.
- Capuñay.Lucy. (Junio 2013). La Agroexportacion. *Semana Economica*.
- Conexión ESAN. (27 de Octubre de 2016). *Apuntes empresariales*. Obtenido de Administración: <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-la-administracion-estrategica/>
- Cruz.Roche.I. (1999). *Los Canales de Distribucion de Producto de gran Consumo, Concentracion y Competencia*. Editorial Piramide.
- Daniel, J. D. (2004). *Negocios Internacionales*. Prentice Hall.
- David.F. (1994). *Gerencia Estrategica*. Piramide.
- Davis.M, A. y. (2001). *Fundamentos de Dirección Operaciones*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Diccionario Enciclopedico SALVAT. (1990). *Diccionario Enciclopedico SALVAT*. Lima-Peru.
- Diez de Castro, E. (1997). *Distribución Comercial*. Madrid (España): Mc Graw-Hill.
- ESAN, C. (27 de Octubre de 2016). *Conexión ESAN-Apuntes empresariales*. Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/administracion-estrategica>
- Estudio e Identificación de Cluster Exportadores Regionales, Region de Coquimbo. (05 de julio de 2006). *conicyt cluster-coquimbo.cl*. (R. Sfeir, Ed.) Recuperado el 08 de octubre de 2016, de <http://www.conicyt.cl/regional/files/2012/10/cluster-coquimbo.pdf>
- Feigembaun, V. (1991). Key Systems Activities For Total Quality Control. *REICE*, 15.

- Frazelle, E. H. (21 de abril de 2014). *Supply Chain Strategy The Logistics of Supply Chain Management*. Obtenido de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/832/881>
- Gonzales-Zuñiga, G. C. (2010). Economía Agraria. En G. C. Gonzales-Zuñiga, *Economía Agraria*.
- hanco, j. a. (2012). *la buena*. tacna: diana.
- Handfield, R. &. (2002). Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains Into Integrated. En R. &. Handfield, *Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains Into Integrated* (pág. 43). FT Press.
- Hernandez.R. (1998). *Logística de la distribución comercial, un enfoque sistémico*. Logística Aplicada, No 4.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (12 de 09 de 2013). *inei.gob.pe*. Recuperado el 24 de Agosto de 2016, de La Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG): <https://www.inei.gob.pe>
- John D. Daniels.L.H. (2004). *Negocios Internacionales*. Printice Hall.
- Kaplan, R. &. (1996). The Balanced Score Card: Translating Strategy Into Action. *The Balanced Score Card-Harvard Business Press*.
- Kaplan, R. &. (2001). *La Organización Focalizada en la Estrategia*. Editorial Gestión.
- Kaplan, R. S. (6 de Mayo de 2007). *Balanced Scorecard* . Obtenido de Balanced Scorecard : [www.uwiener.edu.pe/cursosyeventos/2007/mayo/Boletin-de calidad](http://www.uwiener.edu.pe/cursosyeventos/2007/mayo/Boletin-de%20calidad)
- Koontz, H. (1991). *Estrategia, Planificación y control*.
- Kotler.P. (1991). *Gerencia de Comercialización*. Prentice-Pasillo 7° Ed .
- Larrea, Pedro. (2009). *Estrategia Competitiva*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>
- Lawrence J. (2005). Fundamentos de Inversión. En L. J., *Fundamentos de Inversión* (pág. 73). Pearson Educación.
- Liendo, H. (2011). "Tesis de Canales de comercialización de cebolla de la Región Tacna". Tacna, Perú: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohoman.
- Lynch, H. y. (1992). *Estrategias Empresariales*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Martinez Torres, O. A. (2016). *Introducción al estudio de la Ciencia Económica* . Zaragoza: Astra Ediciones ,S.A.

- Michael.Porter. (21 de julio de 1999). *clustereconomico.wordpress.com*. Recuperado el 08 de agosto de 2016, de <https://clustereconomico.wordpress.com>
- Ministerio de Agricultura. (Noviembre de 2016). *Ministerio de Agricultura*. Recuperado el 21 de Mayo de 2015, de Ministerio de Agricultura: <http://www.minagri.gob.pe>
- Ministerio de Agricultura y Riego- Programa sierra exportadora. (05 de setiembre de 2014). *Sierra Exportadora.gob.pe*. Recuperado el 02 de 01 de 2017, de <http://www.sierraexportadora.gob.pe>
- Miret.Sebastian. (2007). Niveles y Diseño de Estrategia.
- Periche, E. (2010). Tesis "Planeamiento estratégico de la Palta Hass en el Perú 2010". Lima, Perú: Pontificia Universidad Catolica del Perú.
- Perú Opportunity Fund. (2016). *Diagnóstico de la agricultura en el Perú*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de Diagnóstico de la agricultura en el Perú.
- Plan Estrategico Sectorial Multianual (2012-2016). (s.f.). *minagri.gob.pe*. Recuperado el 08 de agosto de 2016, de [minagri.gob.pe](http://www.minagri.gob.pe): www.minagri.gob.pe
- Poluha, R. (2007). *Application of the Scor Model in Supply Chain Mangement*. New York: Cambria Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Piramide .
- Quiroz, R. (2013). Tesis Implementacion de plan de negocios de una empresa de procesamiento y comercializacion de productos hortofruticolas Santiago de Chile 2013. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Riquelme Leiva, M. (21 de Junio de 2015). *Las 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de Las 5 fuerzas de Porter- Claves para el Exito de las empresas: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Stiglitz, J. E. (2009). *Microeconomia*. California: C.E.
- Tapia, L., & Hermes, A. (2015). Agricultural Clusters, a state of the art for field competitiveness studies. *Agricultural Sciencies Magazine, Universsidad Nariño de Colombia*.
- Torres, M. (2006). *Logistica y Costo*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Tracey White, J. (2004). *Planificación y diseño de mercados Rurales*. ROMA: Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y alimentación.
- Trujillo.C. (27 de setiembre de 2016). *Frutas - Hortalizas*. Obtenido de www.frutas-hortalizas.com

Ugarte.E. (14 de agosto de 2007). *Comercializacion: Sistema y Organizaciones*. Recuperado el 03 de enero de 2017

Ventura.S. (2016). La exportacion. *Gestion.Org*.

Vivanco, G. (2015). Desarrollo de estrategia empresarial para la exportación en Ayacucho . Huamanga, Perú: Universidad Nacional San Cristobal de Huamanga.

Waters, D. (2007). Global Logistics : New directions in Supply Chain Management. *New directions in Supply Chain Management*.

ANEXOS

Anexo N° 01

CUESTIONARIO

Nos encontramos realizando un estudio, respecto a “La influencia de la estrategia competitiva en la cadena de comercialización de cebolla para la exportación del distrito de Calana 2017.” Es por ello que hemos elaborado estos enunciados para conocer su opinión.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL.

1 **2** **3** **4** **5**
 Muy en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Muy de acuerdo

I. ESTRATEGIA COMPETITIVA

NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES					
1. Considera que se aplica estrategias en la negociación con los compradores.	1	2	3	4	5
2. Cree que la negociación de los compradores está influenciada por la cantidad producción.	1	2	3	4	5
3. Considera que la confianza y la responsabilidad es fundamental en la negociación con los compradores	1	2	3	4	5
NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES					
4. Considera que existe adecuada negociación con los proveedores.	1	2	3	4	5
5. Si hubiera una estrategia para la negociación de los proveedores la producción mejoraría.	1	2	3	4	5
6. Considera que la falta de apoyo a la agricultura influye en la negociación con los proveedores	1	2	3	4	5
NUEVOS COMPETIDORES					
7. Considera que existe el riesgo por la presencia de nuevos competidores.	1	2	3	4	5
8. Considera que los competidores tienen injerencia en el precio.	1	2	3	4	5
9. Considera si existieran estrategias para la exportación, se obtendría ventaja entre los competidores.	1	2	3	4	5
PRODUCTOS SUSTITUTOS					
10. Considerando al no haber producto sustituto en el mercado, siempre habrá demanda.	1	2	3	4	5

11. Cree que al no haber productos sustitutos en el mercado, la oferta de productores siempre se mantendría.	1	2	3	4	5
12. Cree que al no haber productos sustitutos, es más accesible de conseguir precios altos para la producción de cebolla.	1	2	3	4	5
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES					
13. Esta de acuerdo que existe en el mercado rivalidad desleal entre competidores.	1	2	3	4	5
14. Considera importante crear una estrategia para combatir la rivalidad entre competidores.	1	2	3	4	5
15. Considera que la rivalidad entre competidores tiene influencia en el mercado.	1	2	3	4	5

II. CADENA DE COMERCIALIZACION

CULTIVO DE CEBOLLA					
16. Cree que hay un eficiente cultivo de cebolla en el Distrito de Calana.	1	2	3	4	5
17. Cree que se promociona el cultivo de cebolla para la exportación.	1	2	3	4	5
18. Considera que se conoce la totalidad del cultivo de cebolla en el Distrito de Calana	1	2	3	4	5
VOLUMEN					
19. Considera suficiente el volumen de producción de cebolla para el mercado local.	1	2	3	4	5
20. Existe volumen para atender algún pedido del mercado internacional.	1	2	3	4	5
21. Cree que con el incremento del volumen de cebolla se podría abarcar más mercados	1	2	3	4	5
CALIDAD					
22. Piensa que el ministerio de agricultura debería informar sobre técnicas de cultivos de cebolla para mejorar la calidad.	1	2	3	4	5
23. Considera importante la calidad del producto.	1	2	3	4	5
24. Considera que la calidad del producto influye en el precio.	1	2	3	4	5
25. Considera que la calidad del producto influye sobre el mercado.	1	2	3	4	5
MERCADO					
26. Cree que durante todo el año habrá demanda de cebolla por parte del mercado regional	1	2	3	4	5
27. Cree que durante todo el año existirá demanda de cebolla por parte del mercado internacional.	1	2	3	4	5

28. Considera que se debería regular el mercado regional, cuando hay exceso producción.	1	2	3	4	5
INTERMEDIARIOS					
29. Considera que los intermediarios facilitan la labor al agricultor.	1	2	3	4	5
30. Considera que los intermediarios tiene injerencia del precio de la cebolla.	1	2	3	4	5
31. Cree que los intermediarios son los únicos beneficiarios dentro de la cadena de comercialización.	1	2	3	4	5
32. Cree que los intermediarios contribuyen a fomentar las exportaciones	1	2	3	4	5

III. DATOS COMPLEMENTARIOS

• Condición	a) Propietario	b) Arrendatario	
• Edad			
a) 18 – 30 años	b) 31 – 40 años	c) 41 – 50 años	d) 51 a más
• Genero	a) Masculino	b) Femenino	-----

Anexo N° 02

MATRIZ DE CONCISTENCIA

TÍTULO DE LA TESIS: LA INFLUENCIA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE CEBOLLA PARA LA EXPORTACION DEL DISTRITO DE CALANA 2017

MAESTRANTE: ING. COM. ALBERTO MIGUEL ALPONTE MONTOYA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>1. INTERROGANTE PRINCIPAL</p> <p>¿Cómo influye en la cadena de comercialización de cebolla para la exportación, la estrategia competitiva en el Distrito de Calana 2017 ?</p>	<p>1. OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar en qué medida la estrategia competitiva influye en la cadena de comercialización de la cebolla para la exportación del Distrito de Calana 2017.</p>	<p>1.HIPOTESIS GENERAL</p> <p>La estrategia competitiva influye significativamente en la cadena de comercialización de cebolla para la exportación del Distrito de Calana, 2017</p>	<p>1. HIPOTESIS GENERAL</p> <p>Variable independientes (X)</p> <p>X1. Estrategia competitiva</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Negociación con los compradores •Negociación de los Proveedores • Nuevos competidores. • Productos sustitutos. • Rivalidad entre competidores <p>Variable dependiente (Y)</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>La investigación a desarrollar es de tipo Explicativa ya que se permite describir el problema, como también busca explicar las causas que originan la situación del problema de investigación.</p> <p>Posibilitando mejorar un sistema de comercialización que tenga como resultado la exportación, de cebolla del Distrito de Calana.</p> <p>- Diseño de la Investigación</p> <p>El trabajo de investigación es de tipo explicativa y de corte</p>	<p>1. CONCLUSIÓN GENERAL</p> <p>El valor obtenido es de 0.461, siendo esta cifra menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general afirmando, la estrategia competitiva influye significativamente en la cadena de comercialización de cebolla para la exportación del Distrito de Calana, 2017</p> <p>2. CONCLUSIONES ESPECÍFICAS</p> <p>a) El coeficiente de Correlación es positivo (0.727) y el valor p- valor de 0.000 siendo esta cifra menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula y se afirma</p>	<p>a) Los agricultores del Distrito de Calana, debe aplicar estrategias para mejorar la producción de cebolla de exportación, como es el caso de concientizando la eficiente producción de cebolla, con la finalidad de promocionar un cultivo que sirva de oferta exportable de acuerdo al requerimiento de mercado internacional.</p> <p>b) Los agricultores del Distrito de Calana, debe aplicar una estrategia de homogenizar el cultivo de cebolla en un determinado época del año, con el objetivo de incrementar el volumen de producción y de esta manera ofertar en el mercado internacional, por consecuencia abarcando más mercados potenciales.</p> <p>c) Los agricultores del Distrito de Calana, debe aplicar</p>
<p>2. INTERROGANTE ESPECIFICO</p> <p>a) ¿Cómo influye la estrategia competitiva en la producción de cebolla para la</p>	<p>2. OBJETIVO ESPECIFICO</p> <p>a) Determinar cómo la estrategia competitiva influye en la</p>	<p>2. HIPOTESIS ESPECIFICA</p> <p>H1 La estrategia competitiva influye directamente en la producción de cebolla</p>				

<p>exportación del Distrito de Calana?</p> <p>b) ¿Cómo influye la estrategia competitiva en el volumen de cebolla para la exportación del Distrito de Calana?</p> <p>c) ¿Cómo influye la estrategia competitiva en la calidad de cebolla de exportación del Distrito de Calana?</p> <p>d) ¿Cómo influye la estrategia competitiva en el mercado de cebolla para la exportación del Distrito de Calana?</p> <p>e) ¿Cómo influye la estrategia competitiva en los intermediarios de cebolla para la</p>	<p>producción de cebolla para la exportación del Distrito de Calana.</p> <p>b) Determinar cómo la estrategia competitiva influye en el volumen de cebolla para la exportación del Distrito de Calana.</p> <p>c) Determinar cómo la estrategia competitiva influye en la calidad de cebolla de exportación del Distrito de Calana.</p> <p>d) Determinar cómo la estrategia competitiva influye en el mercado de cebolla para la exportación del Distrito de Calana.</p> <p>e) Determinar como la estrategia</p>	<p>para la exportación del Distrito de Calana, 2017</p> <p>H2 La estrategia competitiva influye directamente en el volumen de cebolla para la exportación del Distrito de Calana, 2017.</p> <p>H3 La estrategia competitiva influye directamente en la calidad de cebolla de exportación del Distrito de Calana, 2017.</p> <p>H4 La estrategia Competitiva influye directamente en el mercado de la cebolla para la exportación del Distrito de Calana, 2017.</p> <p>H5 La estratégica competitiva influye directamente en los intermediarios de cebolla para la</p>	<p>Y1. Cadena de comercialización.</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción • Volumen • Calidad • Mercado • Intermediarios <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>X1. Producción:</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultivo de cebolla - Promoción del Cultivo - Conocimiento de la producción <p>X2. Volumen</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Volumen de producción. - Volumen orientado al mercado internacional. 	<p>transversal debido a que se tomará una muestra representativa de la población en un momento específico en el espacio y tiempo</p> <p>- Ámbito de Estudio Agricultores del Distrito de Calana .</p> <p>- Población La población de estudio está determinado por los agricultores del Distrito de Calana. 246 Agricultores</p> <p>- Muestra La muestra está comprendida por 150 agricultores del distrito de Calana.</p> <p>- Técnicas de Recolección de datos Encuesta personal</p>	<p>que la estrategia competitiva influye directamente en la producción de cebolla para la exportación del Distrito de Calana ,2017</p> <p>b) El coeficiente de Correlación es positivo (0.324) y el valor p- valor de 0.000 siendo esta cifra menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula y se afirma que la estrategia competitiva influye directamente en el volumen de cebolla para la exportación del Distrito de Calan , 2017.</p> <p>c) El coeficiente de Correlación es positivo (0.324) y el valor p- valor de 0.000 siendo esta cifra menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula y se afirma, la estrategia competitiva influye directamente en la calidad de cebolla para la exportación del Distrito de Calana,2017</p> <p>d) El coeficiente de Correlación es positivo (0.169) y el valor p- valor de 0.000 siendo esta cifra menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula y se afirma , la estrategia competitiva influye directamente en el mercado de la cebolla para la exportación del Distrito de Calana ,2017.</p>	<p>mecanismos para controlar la calidad de la producción, mediante el asesoramiento permanente de profesional especialista en el cultivo, la calidad es una cualidad que tiene injerencia en el precio ,como también en la oportunidad de mercado que puede tener el agricultor.</p> <p>d) Los agricultores del Distrito de Calana, debe aplicar la estrategia de estar constantemente informado sobre las tendencias del mercado internacional y nacional, dicha información se debe recolectar de fuentes como es ,el caso de los profesionales especialistas en el cultivo, ya que ellos poseen información gracias a los contactos o relaciones con otros profesionales sobre la demanda del mercado.</p> <p>e) Los agricultores del Distrito de Calana, debe implementar estrategias donde el intermediario, deje de ser el único agente que posea información, sobre la demanda del producto, con ello el intermediario tiene el poder de negociar el precio de acuerdo a</p>
---	--	--	--	---	---	---

<p>exportación del Distrito de Calana?</p>	<p>competitiva influye en los intermediarios de cebolla para la exportación del Distrito de Calana.</p>	<p>exportación del Distrito de Calana, 2017.</p>	<p>- Penetrar más mercado.</p> <p>X3 .Calidad</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de Cultivo - Cualidad del producto - Importancia de la calidad. <p>X4. Mercado</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demanda del mercado regional. -Demanda del mercado internacional. -Exceso de producción. <p>X5. Intermediarios</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Precio - Beneficio - Fomentar exportación 	<p>- Instrumentos</p> <p>Cuestionario estructurado, con preguntas de tipo Likert</p>	<p>e) El coeficiente de Correlación es positivo (0.327) y el valor p- valor de 0.000 siendo esta cifra menor a 0.05; se rechaza la hipótesis nula y se afirma, la estratégica competitiva influye directamente en los intermediarios de cebolla para la exportación del Distrito de Calana,2017</p>	<p>su interés, y por consecuencia el agricultor dejar de percibir un precio justo el cual cubran los costos de producción.</p> <p>f) Los agricultores del Distrito de Calana, deben formular estrategias competitivas donde puedan fortalecer la producción, la calidad, el volumen y de esta manera poder negociar en mercados internacionales.</p>
--	---	--	---	---	--	--

Anexo N° 03

Distrito Calana: Estadística de Cultivos, según Variables Productivas - 2015/2016

CULTIVOS	SUPERFICIE CULTIVADA (ha.)			PRODUCCION ANUAL (t.)			SUPERFICIE COSECHADA (ha.)			RENDIMIENTO AÑO (kg./ha.)			PRECIO EN CHACRA (S/. x kg.)		
	2015	2016	VAR %	2015	2016	VAR %	2015	2016	VAR %	2015	2016	VAR %	2015	2016	VAR %
AJI	4	2	-50	45	17	-62.2	4	2	-50	11,250	8,500	-24.4	1.63	1.45	-11
APIO	3	2	-33.3	49	29	-40.8	3	2	-33.3	16,333	14,500	-11.2	1.07	1.25	16.8
ARVEJA GRANO VERDE	9	6	-33.3	42	31	-26.2	9	6	-33.3	4,667	5,167	10.7	2.94	3	2
BETARRAGA	2	1	-50	29	13	-55.2	2	1	-50	14,500	13,000	-10.3	1.01	1.2	18.8
BROCOLI	2	2	0	37	32	-13.5	2	2	0	18,500	16,000	-13.5	1.1	1.3	18.2
CAMOTE	-	1	-	-	10	-	-	1	-	-	10,000	-	-	1.5	-
CEBOLLA	2	1	-50	56	32	-42.9	2	1	-50	28,000	32,000	14.3	1.8	0.5	-72.2
COL O REPOLLO	3	4	33.3	51	61	19.6	3	4	33.3	17,000	15,250	-10.3	0.97	1.1	13.4
COLIFLOR	2	2	0	32	27	-15.6	2	2	0	16,000	13,500	-15.6	1.1	1.1	0

Fuente: Agencia Agraria-Tacna**Elaborado:** Área de Estadística Agraria

Anexo N° 04

Serie Histórica de los Cultivos de la Región de Tacna Producción, Superficie Cosechada, Rendimiento y Precio en Chacra

CULTIVO	VARIABLES	AÑOS									
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Cebolla											
	Producción (t)	0	0	0	0	0	0	402	342	140	88
	Superficie Cosechada (ha)	0	0	0	0	0	0	12	11	5	3
	Rendimiento (Kg / Ha.)	0	0	0	0	0	0	33500	31091	28000	29333
	Precio en Chacra (s/. / Kg.)	0	0	0	0	0	0	1.01	1.03	0.9	1.37

Fuente: Anuarios Estadístico Agencia Agraria Tacna

Exportaciones de principales productos agrícolas de Tacna periodo: Enero - Diciembre

2017

Partida A.	Producto	Valor US\$.	Volúmen (t)	País Destino
	TOTAL	43,958,550	58,040	
2005.70.00.00	ACEITUNAS PREPARADAS	11,372,055	5,947	Varios
0711.20.00.00	ACEITUNAS CONSERVADAS	7,389,206	10,600	Varios
1211.90.30.00	ORÉGANO	15,937,969	3,798	Varios
0807.11.00.00	SANDÍAS	1,025,625	9,889	Chile
0703.10.00.00	CEBOLLAS	792,362	9,294	Chile
0709.93.00.00	ZAPALLOS	1,073,310	6,723	Chile
0714.20.90.00	CAMOTES	597,044	2,979	Chile
0703.20.90.00	AJOS	20,116	61	Chile
0904.22.10.00	PAPRIKA	277,995	150	Varios
0904.22.90.00	PIMIENTO	29,150	34	Chile
0707.00.00.00	PEPINILLO	38,209	387	Chile
1008.50.90.00	QUINUA	78,666	86	Varios
0807.19.00.00	MELON	71,045	231	Chile
1509.10.00.00	ACEITE DE OLIVA	1,056,070	265	Varios
0708.20.00.00	VAINITAS	1,352,423	3,763	Chile
0702.00.00.00	TOMATE	419,535	1,264	Chile
4601.29.00.00	ESTERAS CARRIZO	9,775	28	Chile
	OTROS	2,417,994	2,542	

Fuente: SUNAT

Elaborado: Agencia Agraria Tacna

Anexo
 Distrito Calana: Estadística de Principales Cultivos, según Variables Productivas -
 2017

Nº Ord.	PRINCIPALES CULTIVOS	PRODUCCION (t)	SUPERFICIE COSECHADA (ha)	RENDIMIENTO (kg/ha)	PRECIO EN CHACRA (S/. X kg)
	TOTAL	9,907	469		
1	AJI	21	3	7,000	1.61
2	ALFALFA	4,232	83	50,988	0.3
3	APIO	393	22	17,864	0.99
4	ARVEJA GRANO VERDE	10	2	5,000	3
5	BETARRAGA	97	7	13,857	1.12
6	BROCOLI	512	31	16,516	1.27
7	CAMOTE	13	1	13,000	1.2
8	CEBOLLA	88	3	29,333	1.37
9	CIROLERO	5	2	2,500	5
10	COL O REPOLLO	536	31	17,290	1.1
11	COLIFLOR	439	27	16,259	1.29
12	DAMASCO	4	4	1,000	8
13	ESPINACA	190	16	11,875	1.13
14	HABA GRANO VERDE	42	7	6,000	1.93
15	HIGUERA	3	1	3,000	2.5
16	LECHUGA	675	37	18,243	0.97
17	MAIZ AMILACEO	-	-	-	-
18	MAIZ CHALA	172	7	24,571	0.3
19	MAIZ CHOCLO	225	24	9,375	1.13
20	MANZANO	23	5	4,600	1.8
21	MELOCOTONERO	69	7	9,857	4.8
22	MEMBRILLERO	2	1	2,000	2
23	NABO	146	10	14,600	1.07
24	VID	605	65	9,308	3.46

Fuente: Agencia Agraria-Tacna

Elaborado: Area de Estadística Agraria

