



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA INCREMENTAR LA
COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LA COMERCIALIZACIÓN
DE PALTA (HASS) EN LA ASOCIACIÓN APALA, 2016**

PRESENTADA POR

JUAN RENATO RAMOS ROJAS

JESÚS GONZALO LUNA MARCHENA

ASESOR

JEANNE MARIE ROBLES RODRIGUEZ

TESIS

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

CHICLAYO – PERÚ

2017



CC BY

Reconocimiento

Los autores permiten a otros distribuir y transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra, incluso con fines comerciales, siempre que sea reconocida la autoría de la creación original

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA INCREMENTAR LA
COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LA COMERCIALIZACIÓN
DE PALTA (HASS) EN LA ASOCIACIÓN APALA, 2016**

**PARA OPTAR
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PRESENTADOR POR:
JUAN RENATO RAMOS ROJAS
JESÚS GONZALO LUNA MARCHENA**

**ASESOR:
ECO. JEANNE MARIE ROBLES RODRIGUEZ**

CHICLAYO, PERÚ

2017

DEDICATORIA

A Dios Padre todo poderoso por darme la fuerza, la voluntad, la determinación y la tolerancia para resolver los obstáculos que se presentaron en el camino.

A mi madre Milagritos, por su constante e inflamable apoyo incondicional, su sabiduría y su amor infinito; por su buena voluntad y por los valores inculcados en mí que me han permitido llevar una vida plena con humildad y sencillez.

A mis tías María, que en paz descanse, y Rosa, por enseñarme a escoger el camino del bien y siempre tomar las decisiones correctas.

A mi abuela Lady, que siempre estuvo conmigo llenándome de cariño y amor, incentivándome a ser mejor y a superarme.

Juan Renato Ramos Rojas

A mi Dios Padre celestial por darme la facilidad de poder resolver los problemas presentados, la voluntad, paciencia y la fuerza para seguir adelante.

A mis queridos padres Wilfredo y Carlota por su invalorable apoyo incondicional y su ejemplo de vida he inculcarme los mejores valores, como el respeto, la responsabilidad, bondad y humildad, lo cual constituye para mí, una lección que llevo grabada en el corazón.

A mis hermanos Carlos Manuel y Carla Paola del Milagro por apoyarme y demostrarme que en la vida no existe nada imposible.

A mi gran y querido amigo Víctor Hugo que en paz descanse y Dios goce por haberme demostrado la verdadera amistad y haber aprendido de él que en la vida se sirve desinteresadamente.

Jesús Gonzalo Luna Marchena

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a todas aquellas personas que tuvieron lugar para el desarrollo de esta tesis; a mi asesora metodóloga Yvia Peña Sotero y a mi asesor experto el Dr. Carlos Querevalú Morante por su respaldo y sus prósperos consejos.

En segundo lugar, a mis amigos de toda la vida por su incentivo y apoyo incondicional; a mis compañeros del grupo del curso de Investigación Empresarial Aplicada por su colaboración y solidaridad.

Finalmente, a la asociación APALA por brindarme su confianza y sobre todo al Señor Wilmer Litano, por su gran cordialidad y contribución para realizar esta investigación.

Juan Renato Ramos Rojas

Primero, a aquellas personas que han contribuido en el desarrollo de la presente tesis, a la Licenciada Mónica Pintado y Claudia Salazar por sus consejos, conocimiento y apoyo

Segundo, a mis amigos y familiares que con su permanente apoyo y aliento fortalecieron decisión de ser profesional.

Finalmente, a la asociación APALA, por el apoyo brindado para la presente investigación

Jesús Gonzalo Luna Marchena

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
TABLA DE CONTENIDO	4
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	7
RESUMEN.....	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.1. Planteamiento del problema	11
1.1.1. Problema general	13
1.1.2. Problemas específicos.....	13
1.2. Objetivos de la investigación	14
1.2.1. Objetivo general.....	14
1.2.2. Objetivos específicos.....	14
1.3. Impacto potencial.....	14
1.3.2. Impacto práctico:	14
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	15
2.1. Antecedentes.....	15
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	15
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	17
2.2. Bases teóricas	18
2.2.1. Definición.....	18
2.2.1.1. Estrategia.....	18
2.2.2 Administración en la empresa.....	19
2.2.2.1. Área comercial.....	19
2.2.2.2. Marketing	19
2.2.2.3. Estrategias de marketing	20
2.2.2.4. Estrategias de marketing desde la perspectiva del marketing holístico de Pedro Barrientos (2009).....	21
2.2.3. Logística	22
2.2.3.1. Funciones	23
2.2.3.2. Cadena de valor.....	23
2.2.4. Mercado.....	24
2.2.4.1. Definición	24
2.2.4.2. Tipos de mercado	24
2.2.4.2.1. Monopolio	24

2.2.4.2.2. Oligopolio.....	25
2.2.4.3. Ambiente competitivo.....	25
2.2.4.3.1. Competitividad empresarial	25
2.2.4.3.2. Indicadores de la competitividad según el MEF de Uruguay (2006).....	26
2.2.4.3.3. Indicadores de la competitividad según la Secretaría del Mercosur (2007)	26
2.2.5. Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter	27
2.2.5.1. Amenaza de entrada.....	28
2.2.5.1.1. Barreras de entrada	28
2.2.5.1.2. Represalias esperadas	28
2.2.5.2. La influencia de los proveedores	29
2.2.5.3. La influencia de los compradores	29
2.2.5.4. Amenaza de los sustitutos	29
2.2.5.5. Rivalidad entre los competidores existentes.....	29
2.2.6. Asociación de productores de palta (Hass)	29
2.2.6.1. Nombre y características	29
2.2.6.2. Breve descripción	30
2.3. Hipótesis	30
2.3.1. Hipótesis general	30
2.3.2. Hipótesis específicas	30
CAPÍTULO III. MÉTODO	31
3.1. Diseño.....	31
3.2. Muestra.....	31
3.3. Instrumentos	33
3.4. Procedimiento.....	35
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	37
4.1. Resultados de la investigación	37
4.1.1. Análisis de la situación actual de la Asociación APALA.....	37
4.1.1.1. Desde la perspectiva de las 5 fuerzas de Porter.	37
4.1.1.2. Evaluación de la cadena de valor en la asociación APALA	41
4.1.1.3. Diagnóstico de la situación actual de la asociación APALA.....	43
4.1.2. Evaluación del nivel de competitividad de la asociación APALA	47
4.1.3. Propuesta de marketing holístico de Barrientos, para demostrar la estrategia más adecuada para mejorar la competitividad empresarial de la asociación APALA	52
4.1.3.1. Estructuración de las estrategias:.....	52
4.1.3.2. Estrategias propuestas	61
4.1.3.3. Costo de implementación:	68

4.1.3.3.1. Plan de inversión:	69
4.1.3.3.2. Flujo de caja económico y financiero:.....	69
4.1.3.3.3. Tasa de descuento económico y financiero:.....	69
4.1.3.3.4. Recuperación financiera y costo beneficio:.....	70
4.2. Discusión de resultados.....	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
Conclusiones	77
Recomendaciones	78
REFERENCIAS.....	79
APÉNDICES.....	83
Apéndice 1. Matriz de coherencia.....	83
Apéndice 4. Bibliografía a consultar	86
Apéndice 5. Registro de estado de ganancias y pérdidas	87
Apéndice 6. Diagrama de Porter (2009) – cinco fuerzas competitivas	87
Apéndice 7. Diagrama de Porter (2008) – cadena de valor	88
Apéndice 8. Dimensiones del marketing holístico.....	88
Apéndice 09. Entrevista a empresas exportadoras de palta variedad Hass relacionando e identificando a las estrategias de marketing holístico.	89
Apéndice 10. Imágenes de la asociación y su infraestructura	90

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Índice de tablas

Tabla 1. Los diez principales países importadores de palta a nivel mundial.....	11
Tabla 2. Las diez principales empresas exportadoras de palta en la región Lambayeque.....	38
Tabla 3. Entrevista a 5 asociados en el tema de las 5 fuerzas de Porter.....	39
Tabla 4. Características de las variedades de palta exportables.....	40
Tabla 5. Entrevista a 5 asociados para analizar la cadena de valor.....	42
Tabla 6. Diagnóstico desde la perspectiva comercial.....	45
Tabla 7. Entrevista a 5 asociados para evaluar la competitividad.....	47
Tabla 8. Estado de ganancias y pérdidas de la asociación APALA 2012 –2015..	48
Tabla 9. Lista de las 5 primeras empresas exportadoras de palta de la región de Lambayeque y del Perú.....	50
Tabla 10. Información para certificación orgánica	52
Tabla 11. Modelo de registro de costos y gastos.....	54
Tabla 12. Estructura de lista de evaluación de proveedores.....	58
Tabla 13. Estructura de registro de clientes.....	59
Tabla 14. Estrategia propuesta– marketing integrado – producto.....	61
Tabla 15. Estrategia propuesta– marketing integrado – precio	62
Tabla 16. Estrategia propuesta– marketing integrado – promoción.....	63
Tabla 17. Estrategia propuesta– marketing integrado – logística y distribución...	64
Tabla 18. Estrategia propuesta – marketing social.....	66

Índice de figuras

Figura 1. Las dimensiones del marketing holístico.....	22
Figura 2. Etapas en el diseño de una estrategia para incrementar la competitividad.....	23
Figura 3. La cadena de valor.....	24
Figura 4. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector.....	27
Figura 5. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter de la asociación APALA.....	38
Figura 6. Cadena de valor de la asociación APALA desde la perspectiva de Porter.....	41
Figura 7. Diagnóstico desde la perspectiva corporativa.....	43
Figura 8. Diagnóstico desde la perspectiva administrativa.....	44
Figura 9. Estructura de ingresos y egresos del 2015.....	46
Figura 10. Explicación para un análisis de ingresos de los asociados.....	49
Figura 11. Participación de las empresas exportadoras de palta.....	51
Figura 12. Proceso de adquisición de certificación comercio justo.....	53
Figura 13. Estructura de carta de presentación.....	56
Figura 14. Estrategia propuesta – marketing de relaciones.....	65
Figura 15. Estrategia propuesta – marketing interno.....	67

RESUMEN

Esta investigación cualitativa y de diseño mixto tiene como finalidad determinar las estrategias más adecuadas para incrementar la competitividad en la comercialización de palta (Hass) en la Asociación APALA.

Para determinarlas es necesario un diagnóstico de la situación actual de la empresa; y para ello, se realizaron entrevistas, revisiones bibliográficas y virtuales, que permitieron una recolección de data eficiente, y de esta manera se optó por un análisis de su cadena de valor, una evaluación en base a las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (2009), y una apreciación sobre el nivel competitivo que presenta como empresa y en el mercado.

El diagnóstico se dividió en cuatro perspectivas; corporativas, administrativas, comerciales y financieras; dando como resultado, que la asociación no se encuentra en buen estado. Sobre la base a las deficiencias identificadas se realizó una propuesta de estrategias para eliminar, mejorar, optimizar e impulsar aquellos errores que se cometen, las funciones que son necesarias afianzar y las actividades que deben ponerse en marcha.

Se diseñó estrategias en base a la propuesta de Pedro Barrientos, divididos en marketing integrado, marketing de relaciones, marketing social y marketing interno para llevar satisfactoriamente un resultado positivo.

De todo esto, se puede decir que estrategias desde la perspectiva de un marketing holístico proporcionan una visión global de toda la empresa, tanto interna como externa, generando sinergia en todos los sectores que intervienen en el proceso de satisfacción haciendo más competitivo la oferta de un producto o servicio al consumidor o al cliente.

Palabras clave: Estrategias de marketing, competitividad, palta Hass, cadena de valor, comercialización, marketing holístico, cinco fuerzas competitivas.

ABSTRACT

This research, qualitative and mixed design, aims to determine the most appropriate to increase competitiveness in the commercialization of avocado (Hass) in the Association APALA strategies.

To determine them it's necessary a diagnosis of the current situation of the company; and for that interviews, bibliographic and virtual revisions were conducted to allowed a collection of efficient data and thus opted for an analysis of the value chain, an assessment based on the five competitive forces of Michael Porter (2009), and an assessment of the competitive level that presents as a company and in the market.

The diagnosis was divided into four perspectives; corporate, administrative, commercial and financial; resulting that the association is not in good condition. Based on the shortcomings identified strategies proposal was made to delete, improve, enhance and promote those mistakes that are made, those functions that are necessary to strengthen and activities that must be implemented.

This proposal was developed from the perspective of holistic marketing, which by proposing Pedro Barrientos (2009) could design strategies based on the indicators in each dimension of marketing; integrated, relationships, social and domestic; and subsequently the drafting of strategies to successfully bring a positive result.

From here it can be said that strategies from the perspective of a holistic marketing provide an overview of the entire company, both internally and externally, creating synergy in all sectors involved in the process of satisfying becoming more competitive supply of a product or service to the consumer or customer.

Key words: Marketing strategy, competitiveness, Hass avocado, value chain, holistic marketing, commercialization, five competitive forces.

INTRODUCCIÓN

Durante varias décadas las organizaciones, tanto nacionales como internacionales, han buscado la manera de mantenerse en el tiempo y ser más competitivos frente a otras empresas, a través de la aplicación de estrategias de marketing; sin embargo, el paradigma que todos tienen en mente es el enfoque en los productos, costos, clientes, utilidades y otros elementos, que intervienen en todo el proceso de desarrollo y crecimiento empresarial.

En el Perú las asociaciones ubicadas en las zonas rurales no tienen el conocimiento o han aplicado estrategias que no son las adecuadas, lo que no les ha permitido crecer organizacionalmente; como es el caso de la Asociación APALA, siendo una pequeña comunidad ubicada en Pítipo, en el distrito de Ferreñafe, en el departamento de Lambayeque, conformada por trece miembros y llevan en el negocio del cultivo de Palta de variedad Hass por ocho años; su situación actual no es la adecuada, ya que cuenta con bastantes deficiencias que para la edad de la empresa no deberían tener.

Es por este motivo, que el objetivo general de esta investigación es determinar que estrategia de marketing es la más adecuada para incrementar la competitividad empresarial en la comercialización de palta (Hass) solucionando e implementando aquellas actividades que probablemente impiden el crecimiento de la asociación.

La presente investigación consta de cuatro capítulos. En el capítulo primero, se presenta la problemática de la investigación, seguido de la determinación de los objetivos y su respectiva justificación, y terminando con el impacto que hará ya sea en la asociación como en el entorno empresarial. En el segundo capítulo es la parte teórica, es decir se fundamenta la investigación, a través de la búsqueda de antecedentes sobre el tema y las bases de la teoría en general que se desea implementar, se definirán claramente las variables y los términos establecidos para lograr una coherencia y una mejor comprensión.

En el capítulo tercero, se da a conocer el diseño, la población y muestra, los instrumentos que se utilizarán y el procedimiento a seguir para una eficiente recolección de datos. Y, por último, en el capítulo cuarto, se plasman los resultados obtenidos a la aplicación los instrumentos en el trabajo de campo, cumpliendo con los objetivos trazados, y la discusión que va en relación al segundo capítulo que son las bases teóricas.

La investigación concluye con las conclusiones y recomendaciones expuestas junto con las referencias bibliográficas, los apéndices y anexos que sustentan y validan lo investigado.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Durante los últimos años, la agricultura peruana ha demostrado un crecimiento progresivo tanto económico como comercial, teniendo en cuenta, que se logró superar la crisis financiera internacional que ocurrió en el 2009. No obstante, MINAGRI (2010) encuentra al país aún en niveles inferiores en el aspecto rural y agrícola, a diferencia de otras naciones, por lo que fue necesario elaborar un plan estratégico que permita el desarrollo agrario e incrementa su competitividad y por consiguiente generar ingresos.

En el Perú existen asociaciones pequeñas que anhelan maximizar la rentabilidad; pero ello, se logra siendo más competitivo y creando economías a escala. Lundy & Cols (2004) indican que el análisis de la cadena de valor de toda empresa es esencial para visualizar panorámicamente los procesos, elementos y sujetos que participan en ella; permitiendo así la identificación de errores, deficiencias o insuficiencias que puedan manifestarse; de tal manera que, el diseño y posteriormente la aplicación de estrategias serán útiles para lograr un resultado positivo. Estrada (2010) afirma que estas maniobras mantendrán a la empresa en el mercado solo hasta que la competencia plagie o se sobreponga frente a las tácticas que se han aplicado; por lo que, la constante innovación y mejora continua son necesarias en el trayecto.

La Asociación APALA se creó en el 2008 y está ubicada en Ferreñafe. Cultiva palta Hass y Fuerte, no exporta directamente, sino que le provee a empresas que se encargan del envío al extranjero. Sin embargo, no cuentan con habilidades necesarias para captar y contar con una cartera amplia de clientes, encontrándose vulnerables ante aquellos que se acercan a negociar y sobre todo no concretar o consolidar una negociación beneficiosa.

La palta, de variedad Hass es muy demandada, de acuerdo con TRADE MAP (2016) muestra la siguiente información estadística de los 10 primeros países importadores a nivel mundial:

Tabla N°1. *Las diez principales Países Importadores de Palta a nivel mundial*

Ítem	Países Importadores	Valor importado Año 2016
1	Estados Unidos de América	\$3.388.736,00
2	Países Bajos	\$1.186.418,00
3	Francia	\$751.620,00
4	Alemania	\$638.140,00
5	Reino Unido	\$630.984,00
6	España	\$424.897,00
7	Canadá	\$419.790,00
8	Japón	\$379.016,00
9	China	\$364.254,00
10	India	\$271.877,00

Fuente: Trade Map (2016)

Elaboración propia

Asimismo, Vidal (2010) exhorta sobre las diferentes oportunidades que el productor tiene al ofrecer este vegetal, debido a que no solamente es saludable al cuerpo humano, también previene enfermedades. Las exportaciones de la palta, como León (2009) explica han ido incrementándose con el pasar de los años y

dándose a conocer como uno de los cuatro productos emblemáticos del Perú. Estos progresos son beneficiosos para el productor y para el crecimiento del país; como en esta noticia, el Ministro de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Von Hesse (2013), anunció que se mantuvo el dialogo con los representantes de México con el fin de unirse y conquistar el mercado norteamericano, detallando que la producción complementa la oferta exportable mexicana.

Para ello la asociación cuenta con el apoyo de las entidades pertinentes, por lo que es conveniente identificar la mejor estrategia de marketing para mejorar su poder de negociación y permitirles ser más competitivos en el mercado, generar mayores ingresos y crear economías a escala.

Esta investigación se ejecutó en el plazo de un año (2016), la cual será respaldada por toda la información recolectada, de tal manera que pueda aplicarse a la realidad.

Durante el proceso de búsqueda de información de los antecedentes, se llegó a encontrar estudios de las estrategias de marketing que podrían aplicarse para lograr un incremento en las ventas y posicionamiento en el mercado. Se tomó en cuenta un método de análisis de la cadena de valor para incrementar la competitividad en las empresas siendo útil en esta investigación. Se vinculó un estudio sobre crear valor al cliente, que ayuda a ampliar el mercado de consumidores. No se han encontrado estudios en el desarrollo competitivo de la exportación de palta. Cabe agregar que no se logró sustentar la información respecto a la aplicación de estrategias de marketing para la optimización de la cadena de valor y crear competitividad.

Las empresas extranjeras se mantienen en el mercado por varios períodos porque usan estrategias de marketing constantemente, y Blesa, A., Ripollés, M., & Monferrer, D. (2009) lo afirman mediante su investigación indicando que es necesario tener una orientación emprendedora que permita generar habilidades de marketing, ya que fortalece a las empresas desde la perspectiva del mercado. Pero, no se logra de la nada, de acuerdo a Vela & Gonzales (2011) se debe conocer la situación actual de la empresa y para ello es importante tener en cuenta varios elementos; como la demanda, la competencia, las estrategias que se utilizan, y las entidades gubernamentales que intervienen. Como Farías (2014) analiza al consumidor, manifiesta, que se debe de estandarizar a los clientes potenciales, diferenciando a los que generan poca rentabilidad y los que se buscan ser fidelizados.

De la misma manera, se deben usar los factores externos, como López (2013) menciona, el nivel meta, nivel macro, y por último el micro; que hacen más competente a la empresa a diferencia de las demás, debido a que tiene la iniciativa de usar las leyes impuestas por la nación para su beneficio, imponer políticas de mejora en la empresa misma, y capacitar al capital humano para mayor eficiencia.

Desde la perspectiva externa, también existen maneras de generar competitividad. Analizar el mercado en el cual la empresa se encuentra; mediante un análisis a la competencia y conocer al consumidor, son determinantes para

reconocer las características más resaltantes tanto económica como demográficamente. Por lo tanto, al saber lo que quiere el cliente, es necesario crear valor para él; en que demuestren preocupación en satisfacer sus necesidades; este se siente en confianza y empezará a relacionarse, lo que los hace fieles y por lo tanto, repercute en la rentabilidad de la empresa.

Ahora, desde otro punto de vista, Lundy & Cols (2004) se enfocan en la cadena de valor para crear competitividad, y no solamente satisfacer mejor al mercado, sino que también satisface las necesidades y ansias de la empresa; ellos, relatan que mediante un análisis de toda la cadena, se pueden aplicar tácticas para su bienestar prolongada en base a las fallas en los procesos y desacuerdos con los individuos que intervienen.

Otra forma de visualizar a la empresa, lo tenemos con Peñaloza (2005) porque expresa que las capacidades financieras, gerenciales y para aumento de productividad son esenciales; a esto se les debe sumar el poder de la información, alimentarse de conocimientos para lograr un desarrollo; sobretodo sostenible, es decir de índole social y ambiental.

En esta tesis se pretende encontrar la mejor estrategia mediante el uso de las cinco fuerzas de Porter para poder optimizar la cadena de valor, y de esta manera crear competitividad empresarial a la Asociación de APALA en la exportación de palta (Hass).

Para ello, se indicará la situación actual de la empresa, que relación y prestigio tiene con sus proveedores y clientes, la competencia existente, los sustitos de la palta Hass y adicional a ello, se aplicará estrategias para fortalecer el vínculo del trabajador con la empresa, generando mayores ingresos, incremento de cartera de clientes y lograr un crecimiento progresivo.

Así, ante lo expuesto, se responderán las siguientes preguntas:

1.1.1. Problema general

¿De qué manera las estrategias de marketing pueden incrementar la competitividad empresarial en la comercialización de palta (Hass) en la Asociación APALA?

1.1.2. Problemas específicos

1. ¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual de la Asociación APALA?
2. ¿Qué nivel de competitividad se encuentra la Asociación APALA?
3. ¿Qué estrategia de marketing es la más adecuada para mejorar la competitividad empresarial en la Asociación APALA?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Determinar qué estrategia de marketing es la más adecuada para incrementar la competitividad empresarial en la comercialización de palta (Hass) en la Asociación APALA.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Analizar la situación actual de la Asociación APALA.
2. Identificar el nivel de competitividad empresarial de la Asociación APALA
3. Demostrar qué estrategia de marketing es más adecuada para mejorar la competitividad empresarial en la Asociación APALA.

1.3. Impacto potencial

Con esta investigación se desea contribuir a la Asociación APALA el conocimiento necesario para poder ser competente en el mercado de la comercialización y exportación de palta (Hass); y para ello es necesaria la utilización de estrategias de marketing, no solo emplearlas y ya, sino que la empresa adopte la iniciativa de crecer continuamente, concientizando a sus trabajadores y mejorando sus relaciones comerciales.

1.3.2. Impacto práctico:

Este estudio repercute directamente en la competitividad que desarrollará frente a otras empresas. Durante el período de investigación se elaborará una evaluación general de la situación actual, mediante un análisis a la cadena de valor, de la Asociación APALA que permitirá reconocer los errores y faltantes que se presenten, adaptando una ideología de mejora continua, ya que mediante un análisis período por período se manifestarán diferentes cambios; deficiencias que tendrán que mejorar, oportunidades que podrán aprovechar y sobre todo un desarrollo que se reflejara en la rentabilidad; por lo que demostrará la viabilidad y facultad para crear economías a escala.

Además, cambiará su manera de ver las cosas; es decir, ahora se enfocarán en cómo llegar al cliente, persuadirlo, retenerlo y negociar con él, por lo que incrementará su cartera de clientes y por consiguiente, generarán mayores ingresos; también aprenderán a valorar a sus proveedores, a influir en ellos de tal forma que sepan que no solamente es negocios, sino que es una necesidad por satisfacer. Por último, aprenderán a analizar a la competencia, ver las estrategias que usan y quizá tomarlas en cuenta para diferentes situaciones; a identificar productos sustitutos que puedan influenciar en sus ventas y poder aplicar estrategias para fidelizar a los clientes para no sufrir bajas.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes

El sector agrario del Perú está en crecimiento, según COMEX (2016) las agro exportaciones se han destacado por su dinamismo a tal punto que MINAGRI (2016) consideró impulsar la competitividad sosteniendo una facturación de 10,000 millones anuales hacia el año 2021 impulsando el programa de compensación que representa el 3.3% de PIM nacional, cuyo objetivo es mejorar la competitividad de pequeños y medianos productores agrarios organizados legalmente como comunidades nativas, asociaciones y cooperativas. Dicho programa cuenta con proyectos de cultivos y procesamiento de café (24.8%), lácteos y derivados (11.3%) Palta (6.5%), cacao (6%) y quinua (4.3%)

No obstante, favorece a empresas nacionales obtengan mayor oportunidad de enviar sus productos al mercado internacional. La competencia es mucho más dura y despiadada, para tomar medidas preventivas es necesario saber cómo enfrentar a las grandes industrias y sobre todo mantenerse en el mercado.

Con respecto a la palta, los estudios respaldan que es un producto saludable y beneficioso para el consumo humano, teniendo una gran demanda internacional y se de buena calidad, lo que resulta favorable para las empresas exportadoras de este vegetal.

Existen varios estudios respecto a emplear estrategias para generar competitividad; entre estas se encuentran la segmentación, diferenciación, clusters, mejoramiento de calidad, compromiso de entidades nacionales para incentivar a los productores, innovación, desarrollo tecnológico y también la importancia de contratar capital humano capacitado. De acuerdo la optimización de la cadena de valor existen estudios que mediante un análisis del entorno actual de la empresa permiten evaluar y adoptar mecanismos para el mejoramiento continuo de la empresa logrando ser más competitivos.

2.1.1. Antecedentes nacionales

Vidal (2010) en su tesis, demuestra la viabilidad de la palta, de variedad Hass, para ser exportada a Estados Unidos, promoviendo la calidad del producto como una estrategia de posicionamiento. Analiza el mercado meta y el perfil de los consumidores estadounidenses, dando como resultado que existe demanda insatisfecha. Conociendo la preferencia del consumidor por la alimentación saludable, concluye su investigación dando los beneficios que este producto puede aportar tanto al país de destino como a la empresa exportadora.

León (2009) en su investigación, considera que la agroexportación está en crecimiento, lo cual se debe aprovechar, debido a la tendencia de las personas por optar el consumo de alimentos benéficos para el cuerpo, lo que ha generado que la exportación de palta haya incrementado durante el pasar de los años. Del mismo modo, se detalla que la palta es un producto con bastante demanda en los mercados internacionales siendo un producto emblemático peruano; lo cual es

beneficioso porque añade un valor agregado, que el ofertante puede usar a su favor.

Si bien es cierto, durante las últimas décadas, las agro exportaciones del Perú han ido aumentando y Cáceres, Camacho, Ludeña, Macedo & Navarro (2008), lo demuestran en su informe realizado, para el Centro Peruano de Estudios Sociales, con un incremento del 75.2% en productos tradicionales y un 21.9% en no tradicionales. Ellos centralizan su estudio en la palta; un producto de exportación no tradicional que ha ido convirtiéndose en un alimento atractivo en el mundo debido a lo saludable que es para el cuerpo y el cual en los últimos años ha reflejado un crecimiento proporcional en el valor de las exportaciones peruanas. Identifican dos competidores potenciales, Chile y México; indican que la Unión Europea, como destino, tiene menos restricciones que Estados Unidos. Por último, deben de cumplir con los estándares que imponen las naciones para el ingreso del producto, ya que existe mayor aceptación hacia los productos orgánicos; pero para lograrlo con mayor facilidad, debe haber una cooperación por parte de las entidades nacionales.

Para evaluar la competitividad empresarial, el desempeño como empresa y que tan acogido es el producto que ofrece, es necesario tener clara la situación actual del entorno, tanto interno como externo. Para esta actividad Vela & Gonzales (2011) manifiestan, que existen factores esenciales; la demanda, la estrategia que se utiliza, la competencia, las industrias asociadas a la empresa y a las entidades del gobierno; que ayudan a entender que tan competitivo somos. Indican que la problemática del sector agrícola peruano sucede por varias causas; el mal aprovechamiento de los recursos, el bajo desarrollo institucional del sector agrario y las limitaciones que tienen los pequeños productores. Ellos proponen para incrementar la competitividad del sector agrario; mejorar la tecnología, tener mayor conocimiento sobre los cambios climáticos que se presentan, modernizar la infraestructura rural, que los productores estén en constante actualización sobre métodos agrarios, disminuir las políticas tributarias impuestas, respetar los contratos, recortar los elevados costos de transacción, y otros más que afectan directamente al incentivo de este sector. Finalmente, el sector agrario puede aumentar la competitividad, pero es necesario el apoyo de las entidades pertinentes para evitar el desaliento por parte de los pequeños productores.

El Ministerio de Agricultura y Riego, MINAGRI (2010), elaboró un plan estratégico con el objetivo de acrecentar la competitividad del sector agrícola, sobre todo porque es esencial para el crecimiento económico y la reducción de la pobreza en el Perú. Su plan de desarrollo se basa en la participación del ministerio para resolver los defectos del mercado, mejorar la calidad del capital humano y de los productos agrícolas, brindar apoyo a los productores para el mejor uso de los recursos naturales.

2.1.2. Antecedentes internacionales

Peña (2010) en su tesis, identifica los factores determinantes de la competitividad internacional a nivel de empresas, que pueden ser utilizados en países en vías de desarrollo. Los factores como; el capital humano, acciones de marketing, investigación y desarrollo; son determinantes para lograr ser más competitivos en mercados extranjeros. Cabe aclarar que en sus resultados demuestra que el tamaño de la empresa no es determinante para competir en los mercados internacionales.

Barrientos (2009) subraya la importancia del marketing, y que las estrategias; como calidad, precio, puntos de ventas estratégicos; que las empresas utilizan localmente deberían ser aplicadas en el exterior, ya que son similares. Un ejemplo a seguir es Gastón Acurio que ha logrado situarse en varios países. Menciona que todas las compañías tienen la facultad de ser competitivos solamente es necesario un buen estudio de mercado y una buena gestión.

Peñaloza (2005) en su investigación, resalta la competitividad en la actualidad como un paradigma, demuestra sus fuentes como; la calidad, capacidades financieras y gerenciales, la productividad, etc. Actualmente, el conocimiento, el poder de la información, la preservación del medio ambiente, entre otros. Analiza el tema, de cómo la empresa debe crear relaciones tanto con sus colaboradores internos como con sus clientes para ser más competitivos. Del mismo modo, concluye que no existe una estrategia competitiva universal que pueda ser aplicada, ya que no todos los mercados son similares.

Estrada (2010), con el propósito de incrementar la competitividad, establece estrategias basándose en la reducción de costos, diferenciación y enfoque de mercado. Comenta sobre la incertidumbre que existe en las empresas cuando se ingresa a un nuevo mercado. Sin embargo, detalla, qué estrategias adecuadas emplear hasta que otras compañías las copien o superen en el trayecto, destacando que la constante investigación, innovación, la mejora continua, ejercer políticas de calidad; impide que sucedan estos hechos; porque las estrategias competitivas generan fidelizar y ganarse la lealtad de los clientes.

López (2013) en su trabajo sobre la innovación en marketing y competitividad; demuestra tres elementos; la agricultura, el marketing y la innovación; que las cooperativas agrícolas deben tener en cuenta, para lograr un desempeño pronunciado en el mercado internacional. Adicionalmente, los interrelaciona con otros cuatro niveles que interceden con la competitividad en el mercado; el nivel meta, que consiste en la iniciativa de la empresa para lograr un crecimiento; el nivel macro, en utilizar las políticas, normas y leyes impuestas, y usarlas estratégicamente para generar beneficio; nivel meso, en establecer políticas empresariales que permita enfrentar sucesos negativos en el trayecto; nivel micro, en constante capacitaciones a sus colaboradores para mejorar la eficiencia en sus actividades y que la empresa sea más flexible ante diferentes respuesta del mercado.

Farías (2014) demuestra diferentes métodos para impulsar la competitividad en el mercado mediante el incremento del valor de los clientes. Es decir, las empresas

que tienen un mercado objetivo, se encargan de identificar a sus clientes y posteriormente retenerlos mediante estrategias, generando un crecimiento en las ventas. Estas estrategias de marketing son: las pasivas, (que representan mayor y menor rentabilidad) y las activas (identifican a los clientes potenciales y desertores e idean métodos para retenerlos). En términos generales, recomienda que la implementación de estas estrategias sea percibida como una inversión creando relación con los consumidores para llegar a fidelizarlos a largo plazo.

Ynzunza & Izar (2013) habiendo hecho un estudio de las empresas del estado de Querétaro; recomiendan emplear estrategias; de tecnología, innovación y recurso humano; que ayuden a la empresa utilizar los recursos necesarios para existir en el tiempo y sobre todo aumentar la capacidad organizacional para su desarrollo. También, aconseja, aprovechar las oportunidades que se presentan y prevenir las amenazas que provocan el desequilibrio. Además, sugiere conocer internamente a la empresa para comprender el desempeño competitivo; puesto que, como uno de sus resultados lo expresa, el mercado es voluble y los consumidores son más exigentes; por lo tanto, es esencial aplicar estrategias de adaptación a posibles cambios que surjan en un futuro.

Los pequeños productores en toda su cadena de valor sufren numerosas deficiencias, por eso el Centro Internacional de Agricultura Tropical, mediante el proyecto de desarrollo elaborado por Lundy & Cols (2004), brinda métodos para el diseño de estrategias con el objetivo de garantizar una buena respuesta a las necesidades para aquellas asociaciones agrícolas con ansias de crecer competitivamente.

Este proyecto se enfoca en el desarrollo de la cadena de valor, debido a que si se logra una optimización se podrá observar de manera panorámica los procesos, los sujetos que intervienen, identificando aquellos factores determinantes que limitan su desarrollo y así tomar medidas de mejora mediante una alianza dando sinergia entre sus procesos. Estos métodos consisten en la identificación y análisis de los actores (proveedores, clientes, etc.) esto hace necesario comprenderlos y crear una estrecha relación; realizar un monitoreo global, fichar los puntos críticos, evaluar y proponer acciones que consigan una coordinación conjunta de toda la cadena. Los resultados se aprecian en las organizaciones que aplican estos métodos porque alcanzan la optimización de sus actividades, reduciendo costos, logra una estabilidad de ingresos y por consiguiente incrementa su competitividad en el mercado tanto local como internacional.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Definición

2.2.1.1. Estrategia

Desde sus raíces militares, la palabra *estrategia* proviene del griego *estrategos*, significando "un general"; también proviene de orígenes que representan "ejercito" y "acaudillar". Como verbo, significa la planificación de la destrucción del contrincante mediante el uso óptimo de recursos. Las estrategias vienen a ser una elaboración del mejor método, táctica o sistema, teniendo en cuenta las

metas propuestas y la situación actual para saber si es viable; y de esta manera, construir un plan de actividades que permitan el cambio esperado evitando consecuencias negativas (Mintzberg, 1997).

La estrategia es un proceso de planificación, en la cual será necesario la utilización y ejecución de recursos a un plazo, determinado mediante una serie de acciones con el fin de obtener un resultado positivo. (Marketing Publishing,2008).

Las estrategias están orientadas al cambio, generando innovación en el ambiente organizacional, logrando mejorar las actividades, las herramientas que se utilizan, mejorar tecnología y los procesos productivos lo que permitirá alcanzar las metas propuestas (Vecino, 2008).

Es la actividad que permite diferenciar a una organización con otra, ya que logra una ventaja competitiva manteniendo su sostenibilidad en el tiempo ofreciendo un valor agregado diferenciándose de los demás. Trata de responder el propósito de la estrategia, en qué consta la estrategia y el porqué de su implementación (Porter, 2009).

En conclusión, se entiende que estrategias son aquellas ideas y métodos que permiten a una organización ser flexible ante el cambio; es decir, que se consigue una mejora continua, se evitan conflictos, se optimizan de procesos y se logra eficiencia en las actividades que son desempeñadas en la organización.

2.2.2 Administración en la empresa

2.2.2.1. Área comercial

Viene a ser el representante del cliente o consumidor dentro de la empresa, ya que una de sus funciones es maximizar el valor del cliente y lograr la satisfacción optima de este con el propósito de incrementar la rentabilidad de la empresa mediante una mejor participación y una buena posición en el mercado (Sastre, 2006).

Es aquella área donde centra una serie de actividades, el bien o servicio al consumidor (Stanton, Etzel & Walker, 2007).

El área comercial cumple la función de satisfacer las expectativas del cliente, lo que conlleva un arduo trabajo, siendo necesario realizar una serie de actividades como planificar, estudio de mercado, promociones, etc.; que serán claves para poder atraer al cliente y por lo tanto incrementar la rentabilidad.

2.2.2.2. Marketing

Marketing es el desarrollo responsable de las actividades como: identificar, anticipar y satisfacer todo lo que un cliente quiere; las necesidades, deseos y requerimientos; creando y ofreciendo valor (Toca, 2009).

Es un proceso social y administrativo en donde las partes que intervienen obtienen lo que buscan, la creación e intercambio de productos o servicios, generando relaciones que permitan la continuidad de estas acciones (Kotler & Armstrong, 2003).

Es una herramienta de gestión que tiene la finalidad de satisfacer las necesidades del consumidor; con un estudio previo y la comprensión de su comportamiento, y por consiguiente, desarrollar un bien o servicio que alcance el estándar de lo requerido o lo supere (Peñaloza, 2005).

El marketing es una actividad que permite la venta de productos, de tal manera, que la empresa que lo ejecute correctamente tiene ventaja sobre las demás. Es una de las formas de vender y lograr un posicionamiento elevado; por medio de la marca y la investigación del mercado (Barrientos, 2009).

Es una filosofía que orienta a una organización; a través de la recolección de información, desarrollo de relaciones comerciales, valorando los recursos y capacidades de la empresa, al crecimiento comercial a diferencia de otras. (Hernández, 2001)

Es la capacidad de entender al mercado por medio de investigación de crear, mantener y desarrollar relaciones comerciales con clientes y otros agentes que intervienen que logran, de una forma efectiva, obtener resultados positivos frente a la aplicación de una estrategia (Blesa, Ripollés & Monferrer, 2009).

Dando a concluir, el término *marketing* permite llegar al consumidor y satisfacer sus necesidades, deseos y requerimientos; con investigación continua del mercado, estudiar y comprender el comportamiento del consumidor, creación e innovación de bienes y servicios; logrando así un buen posicionamiento en la mente del consumidor y así obtener beneficios a corto, mediano y largo plazo.

2.2.2.3. Estrategias de marketing

Son una serie de actividades como; selección de mercado de destino, segmentación del mercado seleccionado y emplear actividades que logren atraer a los clientes y así lograr el crecimiento y éxito en una organización; su diseño debe ser elaborado, de fuentes confiables y relevantes en relación al mercado. (Okazaki, Romero & Yagüe, 2006).

Las estrategias de marketing tienen una estrecha relación con el cliente, los proveedores y las otras empresas del mercado; ya que, el diseño de ellas abarca desde la idea que se pretende desarrollar hasta el consumidor que recibirá el bien o servicio. (López, 2013).

Es un sistema que consigue el equilibrio entre que al consumidor o cliente les gustaría tener y lo que realmente es necesario y viable ofrecerle. Esto se logra por medio de la recolección de datos netamente relevantes, pero teniendo en cuenta que el exceso de información, no fiable puede ser dañina (Kotler & Armstrong, 2003).

Abarca una gran área, que conlleva las actividades de publicidad, relaciones públicas, posición de marca, ventas y promoción, marketing directo y comercio electrónico; y todas están relacionadas; para que lleguen al mismo objetivo, que

es atraer al consumidor e incrementar beneficios para la empresa (Gelder & Woodcock, 2003).

Las estrategias de marketing, al emplearlas, representan un desempeño diferente para cada tipo de empresa, lo que los hace más competitivos en el mercado; para esto, se deben aplicar cualquiera o las tres estrategias genéricas que propone; la estrategia de diferenciación, la de segmentación y por último, el liderazgo en costos (Porter, 1997).

En conclusión, se entiende por estrategias de marketing como un procedimiento comercial que consiste en emplear actividades; investigación, comprensión y análisis del mercado; que permita captar la atención del cliente y posteriormente desarrollar una relación sostenida posicionándose y estando en constante actualización para elaborar nuevas estrategias.

2.2.2.4. Estrategias de marketing desde la perspectiva del marketing holístico de Pedro Barrientos (2009)

Es necesario un estudio previo del estado de la empresa u organización, en la cual se van a materializar las actividades, programas o procesos de las estrategias de marketing que se han propuesto a realizar; estructurar un diseño, un plan de aplicación de manera que se desarrolle estrategias progresivamente; logrando en cumplir los objetivos a corto y largo plazo.

Para ello se propone una visualización holística del marketing dividiéndose en cuatro dimensiones claramente definidas y cada una con rubros a tener en cuenta.

➤ Marketing de relaciones

Consiste en cómo es el trato que se les da a los beneficiarios de la empresa, entidad u organización; que vienen a ser los proveedores y clientes buscando generar mayor confianza, crear una relación íntima y que dure en el tiempo.

➤ Marketing integrado

Se refiere a las políticas internas de la organización; es decir, en qué se basa el criterio para evaluar la calidad de sus productos, su tipo de fijación de precios, qué tipo de ofertas o actividades realiza para promocionar su producto, los aspectos logísticos de abastecimiento y por último las ventas o distribución la oferta.

➤ Marketing interno

Esta dimensión ve al capital humano como base de la organización, y como en toda estructura la base debe estar siempre en constante cuidado y bien consolidada. Por lo tanto, el compromiso de los colaboradores es indispensable para el buen funcionamiento de todas las actividades se realizan.

➤ Marketing social

Teniendo en cuenta, la imagen de la empresa, esta dimensión se concentra en cómo está la relación de la organización con los stakeholders; es decir, con el ambiente, las comunidades que son afectadas por sus actividades, la satisfacción de sus clientes, si se ha ganado la lealtad de ellos, y, por último, la relación desde la perspectiva del contribuyente en temas legales.



Figura N°1. Las dimensiones del marketing holístico.

Fuente: Barrientos (2009). El Marketing en el Perú y la Globalización

2.2.3. Logística

La logística es una parte esencial de la organización, que planea, lleva a cabo y controla todos los procesos del flujo de bienes o servicios y la información desde el punto de origen, hasta el punto de consumo (Ballou, 2004).

Consiste en planificar, implementar y controlar el flujo de bienes y servicios de manera efectiva y eficiente; así como su almacenamiento e información pertinente, desde el inicio y fin de la cadena. (Castellanos, 2009).

Entonces, se entiende por logística, como la parte de la cadena de suministro en la cual uno debe planear, implementar y controlar el flujo de información y de los bienes y servicios con el fin de lograr un movimiento efectivo y eficiente, desde el punto de partida hasta el consumidor final.

2.2.3.1. Funciones

Las funciones que la logística tiene vienen a ser; brindar el mejor servicio al cliente, transporte de mercancías desde origen a destino en el menor tiempo posible, tener una buena gestión de inventarios y tener flujo de información y procesamiento de pedidos óptimo para no tener dificultades en las especificaciones que el cliente indica (Castellanos, 2009; Ballou, 2004).

Sin embargo, existen actividades de apoyo que permiten que se logre una buena administración logística; almacenamiento, gestión de materiales, compras, empaque y embalaje para la protección del producto, cooperación con la producción en operaciones y un buen flujo de información. (Ballou, 2004).

Por lo tanto, las funciones de la logística están claras, que son dar un trato exclusivo al cliente, entregar las mercancías a tiempo y en el mejor estado, el control de la mercadería para que no sufra ningún desperfecto y un programa ordenado para el manejo de la información relevante sobre los pedidos.

2.2.3.2. Cadena de valor

La cadena de valor son todos procesos que se efectúan en la producción, la gestión de actividades post producción; embalado, selección, almacenamiento, agregar valor agregado; y en las estrategias de marketing y habilidades de negociación que serán necesarias para llegar a los compradores. De manera que, la evaluación de esta permite una visión global de todas las actividades que una organización realiza (Lundy, Gottret, Cifuentes, Ostertag & Best, 2004).

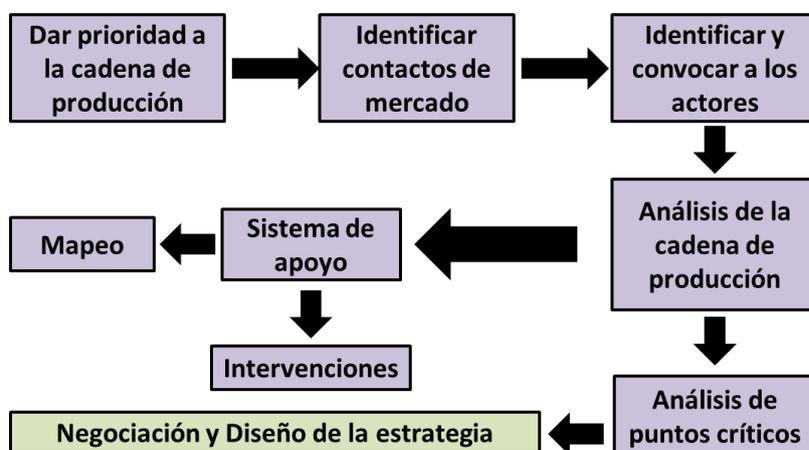


Figura N°2. Etapas en el diseño de una estrategia para incrementar la competitividad.

Fuente: Lundy & Cols. (2004). Design of Strategies to Increase the Competitiveness of Smallholder Chains: Field Manual.

Garralda (2013) define la cadena valor como una herramienta, que mediante un análisis permite la visualización global, de qué tan dinámica puede ser la estrategia que aplica una empresa, logrando identificar los inconvenientes que se presentan en todos los procedimientos de la empresa.

La cadena de valor de una empresa es un conjunto de actividades que demuestran cómo se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo, qué tan

individuales son sus actividades para elaborar estrategias y qué enfoque ha usado para su implementación. Asimismo, para lograr la ventaja competitiva es obligatorio diferenciar la cadena de valor de la competencia mediante actividades de valor físico y tecnológico (Porter, 2008).



Figura N°3. La Cadena de Valor.

Fuente: Porter, M. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

La definición de cadena valor ha sido descrita y desarrollada eficientemente por Porter; su definición se tomará en cuenta, para poder realizar esta investigación, la optimización de la cadena de valor puede lograr una mejor competitividad en una empresa, optar por su mejora y perfección es la mejor decisión para lograrlo. La aplicación de esta evaluación avalará el diseño de estrategias para renovar algunos desperfectos.

2.2.4. Mercado

2.2.4.1. Definición

Es el lugar, en la cual las personas compran y venden bienes. Quiere decir, que es un área donde la presencia de compradores como vendedores logran obtener información, realizar todo tipo de transacciones y negociar entre ellos. (Parkin et al, 2006).

Entonces el mercado es una zona donde los agentes comerciales interrelacionan entre ellos, mediante el intercambio de información y bienes, para poder satisfacer sus necesidades primarias y secundarias.

2.2.4.2. Tipos de mercado

2.2.4.2.1. Monopolio

El monopolio viene a ser un tipo de mercado en la cual existe un solo proveedor de un bien o servicio sin presencia de un producto sustituto que amenace a ser competente; además se emiten barreras para que la competencia sea disminuida al mínimo (Parkin et al, 2006).

Un mercado monopólico es cuando una sola industria ofrece un único producto o servicio teniendo la capacidad de imponer poder sobre el mercado para evitar que otras organizaciones ingresen.

2.2.4.2.2. Oligopolio

A diferencia del monopolio existen otras empresas que compiten en un mismo mercado; sin embargo, no son en gran cantidad, sin embargo, logran monopolizar la venta de una serie de productos (Parkin et al, 2006).

El oligopolio viene a ser un monopolio; una pequeña cantidad de industrias que controlan el mercado a su voluntad, formando una gran barrera para una empresa que desee integrarse.

2.2.4.3. Ambiente competitivo

2.2.4.3.1. Competitividad empresarial

Es el espíritu de la empresa, la iniciativa empresarial; que a una organización le permite sobresalir frente a las demás, mediante factores, como los valores y la cultura, que son adheridos al ambiente laboral que, desde la base hasta la punta más alta de la organización, asimilan y permiten un crecimiento colectivo (Valdaliso, 2004).

Es la capacidad de proveer tanto bienes como servicios de igual o mejor manera que la competencia, con el fin de obtener un éxito sostenido obstaculizando a los competidores. (Peñaloza, 2005).

La competitividad empresarial hace referencia al ágil crecimiento económico y sostenido de la empresa, generando ingresos mayores frente a la competencia. Se logra la competitividad, teniendo como base para sus objetivos la productividad, eficiencia y la rentabilidad (Peña, 2010).

La competitividad consiste planificar y elaborar una serie de actividades; priorizando el potencial de la empresa en el mercado, adquirir una producción sostenible y el incremento de ingresos; que permitan lograr los objetivos y beneficiar a todos a los agentes que intervienen en el proceso (Lundy & Cols, 2004).

Es la capacidad de una organización para desarrollar, alcanzar y mantener ventajas competitivas, obtener un posicionamiento sostenido y maximizar las utilidades. Es el objetivo de toda empresa, pero en el mundo actual es necesario la aplicación de estrategias y métodos para lograrlo (López, 2013).

La competitividad es el análisis y búsqueda de soluciones óptimas de las siguientes facetas: la evaluación de la situación actual de la empresa, análisis de las condiciones del mercado, definir estrategias para la competencia e identificando aquellas industrias de quien se apoyan y florecer la relación vigente (Porter, 2009).

En conclusión, se entiende por competitividad como la decisión de la empresa por obtener la capacidad indiscutible de satisfacer las expectativas del cliente de una forma original y que se diferencie de la competencia para lograr sus objetivos y mantener su éxito a lo largo del tiempo beneficiándose y también a los involucrados.

2.2.4.3.2. Indicadores de la competitividad según el MEF de Uruguay (2006)

➤ Indicadores sectoriales

Consiste en cómo se desarrolla las actividades de competencia por parte de las empresas en diferentes sectores. Por un lado, se concentra en la estructura del mercado interno, en la cual se toma como referencia la inversión que una empresa realiza para lograr posicionarse en dicho sector. Por otro lado, el mercado internacional, donde se fija las restricciones de entrada de cada mercado y todo lo relacionado a impuestos, estándares de calidad, aranceles, etc.

➤ Indicadores de competitividad sistemática

Se enfoca en el Estado, cuanto influye en la competitividad de la organización, es decir retrasa su crecimiento. Toma en cuenta, los factores del entorno macroeconómico y cuál es el impacto en el comercio y las negociaciones de las empresas nacionales, posteriormente para medir que tan competente es empresa es necesario tener como base las políticas gubernamentales.

➤ Indicadores relacionados con la empresa

Este indicador se torna en las características de la empresa, en términos de capacidad y qué tan eficiente es.

En lo relacionado a la capacidad hace referencia al capital humano, es decir que tan preparados se encuentran los colaboradores en la organización y también el nivel de tecnología que presentan, o sea qué tan avanzados se encuentran tecnológicamente.

En torno a la eficiencia, lo miden en base a la productividad en manera de calidad, cantidad, que no exista sobre esfuerzo, etc.; analizando de los estados financieros, basados en la rentabilidad, la diferencia de las compras y ventas, nivel de liquidez, etc.; y por último, lo relacionado a los costos y precios, sus políticas de fijación de precio, evaluación del tipo cambiario, etc.

➤ Competitividad ex – post

Para este indicador se toma como referencia la participación de la empresa en el mercado, ya sea nacional como internacional. Es decir, para el mercado nacional se mide en base a las ventas realizadas por las organizaciones y para el mercado extranjero evaluando el mercado de destino el cual abastece, diferenciando las exportaciones al país de destino y las exportaciones mundiales.

2.2.4.3.3. Indicadores de la competitividad según la Secretaría del Mercosur (2007)

➤ Participación de mercado

Se logra medir este indicador teniendo en cuenta dos mercados, nacional e internacional. Para el mercado nacional, se toma en cuenta las ventas y comprarlas con las ventas de las demás empresas nacional. Y para el mercado internacional, se toman como base, las exportaciones que la empresa realiza y se diferencian con las exportaciones mundiales.

➤ **Desempeño dinámico**

Para el análisis de este indicador se mide con los productos que ofrece la empresa; de manera que, se selecciona entre; productos estrella que son los más vendidos; potenciales a ser productos estrella, que están en progreso a ser los más atractivos en el mercado; los productos que tiene un buen desempeño, aquellos que son aceptados en el mercado, pero que no generan ningún revuelo; los productos de desempeño regular, que son de menores ventas; y por último, los productos con problemas, los que no logran las expectativas en términos de venta y que corren peligro de salir del mercado.

➤ **Ventajas comparativas**

Se refiere a las características del producto que lo hace diferenciarse de lo demás, identificando las ventajas comparativas más resaltantes que se puedan enfocar y desarrollar.

➤ **Comercialización**

Para medir este indicador se trata de ver la relación del producto con el mercado, que tan dependiente es el producto para el mercado, en base a ello se pueda analizar cómo se encuentra posicionado el producto que la empresa ofrece.

2.2.5. Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

Las cinco fuerzas competitivas es una herramienta que permiten a la organización hallar los orígenes de la rentabilidad que genera al identificar dichos factores se convierten en elementos claves para la elaboración de las estrategias y empezar a ser más competitivos. Estas cinco fuerzas tienen diferentes efectos y varían según el tipo de organización (Porter ,2009).

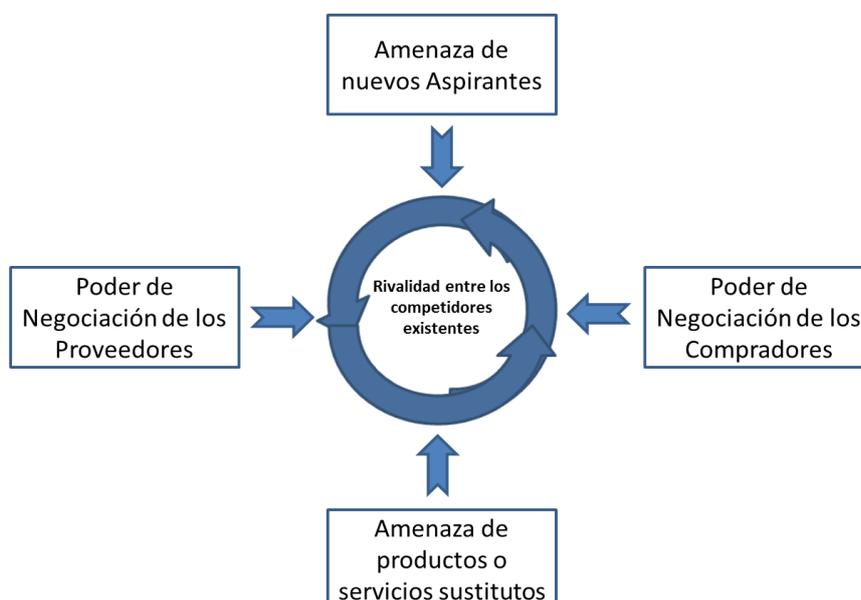


Figura N° 4. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector.
Fuente: Porter, M. (2009). Ser competitivo.

2.2.5.1. Amenaza de entrada

Las nuevas empresas que se integran al mercado, lo hacen con un deseo de tener una buena participación en ella, aplicando estrategias de precios, costos y utilizando eficaz de la inversión programada. El punto crítico es cuando los nuevos participantes ya vienen de otros mercados y solo desean diversificar su oferta. La amenaza se manifiesta cuando las barreras de entrada son bajas y débiles ante los nuevos competidores esperando poca competencia por parte de los dueños del mercado.

2.2.5.1.1. Barreras de entrada

➤ Economías a escala por parte de la oferta

Consiste en que las empresas establecidas en el mercado gozan de ofrecer bienes y servicios a precios relativamente bajos a comparación de las nuevas empresas.

➤ Beneficios de escala por parte de la demanda

Que los clientes del mercado ya están completamente fidelizados y son leales a los productos o servicios que las empresas nativas del mercado ofrecen.

➤ Costes por el cambio de clientes

Radica en el cambio de proveedor; es decir, que un cliente, que siempre ha sido satisfecho por bien o servicios ofrecido por una de las empresas nativas del mercado, decide optar por la compra de los bienes o servicios que ofrecen las nuevas empresas.

➤ Requisitos del capital

Se refiere a la inversión que las nuevas empresas tendrán que realizar para poder ponerse al nivel de las empresas que ya están establecidas en el mercado.

➤ Beneficios para los miembros independientemente del tamaño

Quiere decir si son empresas grandes o pequeñas, no importa el tamaño, tienen la ventaja de poder ofrecer bienes o servicios de buena calidad y a bajos costos.

➤ Acceso desigual a los canales de distribución

Fundamenta que el nuevo integrante del mercado tendrá que usar los canales de distribución para sus productos o servicios, entonces, mientras más limitados estén más difíciles será superar las barreras de entrada.

➤ Política restrictiva del gobierno

Esta barrera determina que el gobierno interviene directamente limitando el ingreso a más empresas para dicho mercado.

2.2.5.1.2. Represalias esperadas

Vienen a ser las diferentes dificultades que las empresas establecidas les impongan para evitar su posicionamiento en el nuevo mercado.

2.2.5.2. La influencia de los proveedores

Los proveedores poderosos, saben que las empresas necesitan de sus servicios por lo que tratan de elevar sus precios, ya que tienen clara la dependencia que se les tiene. El proveedor influyente es aquel que sabe que sus servicios son los más rentables para la empresa, que no solamente abastece a una, sino a que tiene una larga cartera de clientes, que no solo provee a un mercado, sino que diversifica y sobre todo si el proveedor tiene la capacidad y le atrae entrar al mercado.

2.2.5.3. La influencia de los compradores

A diferencia de los proveedores estos agentes obligan a bajar el precio, sobre todo si se pone a prueba su lealtad, debido que en la actualidad el cliente es infiel. Los compradores influyentes se manifiestan dependiendo de los productos o servicios que ofrece una empresa, cuando no hay mucha diferencia de oferta y costos a diferencia de los competidores y la capacidad de crear ellos mismos sus productos y servicios.

2.2.5.4. Amenaza de los sustitutos

Consiste en el lanzamiento al mercado por parte de la competencia un producto o servicio existente, idéntico o similar. Pero es muy probable que no fomente amenaza porque el comprador, consumidor o cliente está familiarizado con lo que la empresa le brinda. Si la demanda de los sustitutos es elevada esto se verá reflejado en la rentabilidad.

2.2.5.5. Rivalidad entre los competidores existentes

Se puede manifestar de diferentes maneras; baja en los precios, agregados al producto o mejoras en el servicio, promociones y campañas de publicidad; que como consecuencia disminuye la rentabilidad de las empresas.

La intensidad de las rivalidades se presenta en la cantidad de competidores, si el crecimiento del mercado es pasivo esto repercute en las empresas y buscan posicionamiento; si las empresas que, aunque no tengan beneficios se mantienen firmes en su situación es cuando la cultura empresarial logra el compromiso del personal de la empresa lo que permite su permanencia y sobre todo si sus objetivos están por sobre la rentabilidad que obtengan.

2.2.6. Asociación de productores de palta (Hass)

2.2.6.1. Nombre y características

La asociación, la que se implementó esta investigación tiene por seudónimo, asociación APALA, y se encuentra localizada en el distrito Pítipo, a diez minutos del distrito Ferreñafe, en el departamento de Lambayeque.

Cuenta con 30 hectáreas actas de cultivo que se dividen la gran mayoría en palta de variedad Hass y en su menor proporción en variedad Fuerte. Actualmente, no

exportan directamente, pero su producto es exportable; es decir, empresas acopiadoras/exportadoras de paltas acuden a esa asociación para abastecerse y de esta manera cumplir con sus clientes en el extranjero.

2.2.6.2. Breve descripción

Esta asociación se constituyó en el 2008, pero fue formalizada completamente en el 2011 en registros públicos y hoy en día está conformada por 13 miembros. La finalidad de su creación fue implementar la conversión de sus cultivos de arroz por el cultivo de la palta Hass.

Este proyecto fue respaldado por el Programa Sub Sectorial de Irrigación – PSI y del PROSAAMER, luego de haber hecho un estudio previo y dando como resultado que las tierras que rodeaban el distrito tenían un muy buen estado fitosanitario en la etapa del florecimiento.

Poco a poco, con el pasar de los años, se fueron adecuando a estas nuevas costumbres del sembrío de palta. Han tenido sus altibajos, han sabido superar los obstáculos que se les han presentado, tenían apoyo de la entidad COFIDE, pero se les negó el crédito a partir de la campaña del año 2014 lo que les dificultó su proceso productivo.

Actualmente, se encuentran en un estado de estancamiento, no les va mal, pero han tomado la iniciativa de adquirir certificaciones, ya que tanto el mercado como el consumidor se han hecho más competitivos y exigentes.

2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis general

Si se analiza la propuesta de Barrientos entonces se podrá determinar qué estrategia de marketing es la más adecuada para incrementar la competitividad empresarial en la comercialización de palta (Hass) en la asociación APALA

2.3.2. Hipótesis específicas

1. Si se emplea un análisis desde la perspectiva de las 5 fuerzas competitivas de Porter y la cadena de valor entonces se diagnosticará la situación actual de asociación APALA
2. Si se analizan los indicadores de competitividad y fuentes directas de los mismos agricultores entonces se podrá identificar el nivel de competitividad de la asociación APALA
3. Si se aplica la propuesta de marketing holístico de Barrientos, entonces se demostrará que es la estrategia más adecuada para mejorar la competitividad empresarial de la asociación APALA

CAPÍTULO III. MÉTODO

3.1. Diseño

La presente investigación utiliza un diseño mixto; en este caso se emplea el diseño exploratorio cualitativo documental, también usa el diseño descriptivo simple.

Se utilizó el diseño exploratorio cualitativo documental, porque a través del estudio a profundidad de distintos datos bibliográficos se trata de transmitir un nuevo modelo de comprensión, Vara (2012). Este modelo trata sobre la importancia de la evaluación de la cadena de valor y el análisis de las cinco fuerzas de Porter para diseñar las estrategias más adecuadas para crear competitividad en el mercado por parte de la asociación APALA.

También, se ha optado por el diseño descriptivo simple, ya que se pretende describir y analizar la realidad de la asociación APALA.

Cabe recalcar, que se utilizarán entrevistas, revisión bibliográfica y documentaria virtual y se harán evaluaciones respecto a los procedimientos realizados por la asociación.

3.2. Muestra

En esta investigación se identificaron tres tipos de población: la primera está referida a los miembros de la asociación APALA; la segunda está conformada por las empresas que exporten palta y la tercera son los productos sustitutos existentes a la palta (Hass)

La primera población:

Es pequeña y está conformada por 13 asociados y un presidente de junta. La asociación está dividida en base al área de cultivo, no todas están ubicadas cercanamente lo que ha obligado a una separación, en dos grupos. Es necesario recalcar que cada asociado es el productor de cada área de cultivo de palta (Hass) y cada uno se encarga de hacer todas las actividades y procedimientos propios por sí mismos.

En cuanto al muestreo, para la primera población se utilizó el muestreo no probabilístico intencional o por criterio. Se eligió de manera seriada, teniendo como base con qué individuo comenzar, eh ir seleccionando a posibles nuevos individuos para incrementar la información, Vara (2012).

Cabe resaltar que este muestreo se realizó en base a los criterios de los investigadores, facilitando la recolección de información pertinente y de esta manera reforzar la consistencia de la investigación.

Los criterios de inclusión y exclusión son:

- Que intervenga directamente con la unidad de producción de la palta (Hass).
- Que tengan constante participación en las operaciones de la empresa.
- Que tengan contacto con los proveedores y clientes.
- Que tengan más compromiso con la asociación frente a los demás.

Bajo los criterios presentados anteriormente, la muestra se remonta a 5 personas.

- 4 del grupo de los campos pasando la ciudad de Pítipo
- 1 del grupo de los campos antes de la ciudad de Pítipo

Ejecución: solicitud al asociado de su permiso, en base a su disponibilidad, la oportunidad para dialogar y recopilar información sobre la asociación. Se desarrolló en persona, mediante una entrevista, solicitando documentación que corrobore sus testimonios.

La segunda población:

Está conformada por 10 empresas peruanas que se dedican a la exportación de palta, se utilizó el muestreo no probabilístico intencional o por criterio recopilando información sobre lo elegido.

Se acudió a una fuente de internet, SIICEX (2013), que permitió la ubicación de estas empresas; de manera que, en base a la información encontrada y la revisión de las exportaciones de palta en los últimos 3 años, SUNAT (2014), junto con un listado de las empresas agroexportadoras lambayecanas, PROMPERÚ (2012), se logró relacionar y reducir esta amplia cantidad. Lo que permitió identificar grandes empresas conocidas por su gran trayectoria en el negocio de la exportación de diferentes productos tanto perecibles como no perecibles.

Los criterios de inclusión y exclusión son:

- Que sean empresas exportadoras de palta
- Que sean empresas que se dedican al cultivo de palta
- Que tengan en el mercado más de 3 años de experiencia
- Que estén ubicadas en la región de Lambayeque

Bajo los criterios presentados anteriormente, la muestra se remonta a 5 empresas:

- AGRÍCOLA LAS MARIAS S.A.C.
- AGROINDUSTRIAS AIB S.A.
- TROPICAL FARM
- COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA
- PRONATUR E.I.R.L.

Ejecución: esta muestra ha sido delimitada de manera que no sea complicado el relacionar estas empresas con la APALA. Se ingresó a la búsqueda de páginas como SIICEX, SUNAT y PROMPERÚ. En base a lo anterior se procederá con las características que tienen esas empresas y diferencias de la asociación.

La tercera población:

Conformada por todos los productos sustitutos de la palta Hass, que es el vegetal que la asociación se encarga de cultivar. El muestreo también será no probabilístico intencional o por criterio.

La muestra se remonta a un solo producto, la palta; sin embargo, se tomarán en cuenta sus variedades:

- Palta de variedad Fuerte
- Palta de variedad Nabal
- Palta de variedad Ettinger
- Palta de variedad Edranol

Es necesario aclarar que para este muestro no se tomó en cuenta los criterios de inclusión y exclusión debido a que se quiere demostrar las diferencias entre las variedades existentes en el Perú y que son exportadas, manifestando sus ventajas y características de cada variedad y su tipo de presentación.

Ejecución: Búsqueda en las fuentes de información, Vidal (2010), MINAGRI (2008) y SUNAT (2014), con el fin de identificar todas las variedades existentes y se logre una comprensión sobre las virtudes de la palta Hass.

3.3. Instrumentos

En la tesis se han empleado tres instrumentos; entrevista a profundidad revisión bibliográfica y revisión documental virtual; ambos permitieron un desarrollo eficiente de la recolección de datos para poder darle sustento a la investigación.

En primer lugar, se usó la entrevista a profundidad de tipo cualitativo. Esta entrevista fue no estructurada, ya que se buscaba un dialogo flexible en la cual se logre la expresión de las opiniones de los individuos sobre el entorno en el que se encontraban; de manera que iban demostrando qué tan capacitados están, cuál es la calidad del compromiso que tienen con la asociación y sobretodo la visión que adoptan para lograr un desarrollo y mejora de las funciones que realizan.

Este instrumento sirvió para recolectar información sobre la relación y el trato que se tiene con los clientes y proveedores, qué estrategias han utilizado o utilizan en la actualidad; de esta manera, identificar qué tan influenciados estaban. Además, permitió encontrar defectos y errores en los métodos y procesos de las diferentes actividades que realizaban en todo su proceso operativo, la cadena de valor.

Se elaboró una guía de entrevista no estructurada, con preguntas que permitan que los entrevistados den su opinión libremente y que facilite el análisis en base a lo recopilado:

La guía de entrevista a profundidad no estructurada fue dirigida a los asociados, tomando en cuenta términos que sean adecuados para mejor comprensión. La estructura de esta entrevista cuenta con cuatro dimensiones:

Información general sobre el individuo:

- ¿Cuál es su nombre completo?
- ¿Cuánto tiempo lleva en la asociación?
- ¿Cuántas hectáreas actas para cultivo posee?
- ¿Cómo describiría la situación actual de la asociación?

Información general respecto a estrategias de marketing y las cinco fuerzas de Porter:

- ¿Cómo es la relación que se tiene con los clientes?
- ¿Cómo es la relación que se tiene con los proveedores?
- ¿Conoce usted alguna otra asociación que tenga intenciones de entrar en el negocio de la producción/venta de palta (Hass)? ¿Cuál es? ¿Qué opina usted de esa empresa/asociación?
- ¿Conoce alguna otra variedad de palta? ¿Podría nombrarlas?

Información general respecto a la cadena de valor:

- ¿Han tenido problemas o dificultades en las actividades de compra de productos (insumos) para la producción?
- ¿Podría mencionarlas?
- ¿Cómo cree usted que podría evitar esos inconvenientes?
- ¿Ha tenido dificultades durante su el proceso de cultivo, cosecha y recolección del producto? ¿Podría mencionarlos?
- ¿Qué problemas ha tenido en la venta de su producto?
- ¿Por qué cree usted que suceden esos problemas?

Información general respecto a la competitividad:

- Productividad
 - ¿Siempre ha tenido una buena cosecha de su producto? ¿Ha variado últimamente? ¿Por qué cree que sucede eso?
 - ¿Cuál es la producción promedio?
- Operaciones y procedimientos
 - ¿Cree que las actividades que realiza la asociación demuestran resultados positivos en el mercado de la comercialización de Palta?
 - ¿Por qué cree usted que ocurre eso?
- Políticas de precios y costos
 - ¿Tiene un precio fijo para la venta de la palta?
 - ¿Qué toma en cuenta para la fijación de precios? ¿Cuál es su precio actual?
 - ¿Cree que es suficientemente competitivo en el mercado?
 - ¿Suele relacionar su registro de costos con su registro de precios? Explique
- Comunicación y coordinación
 - ¿Todos los asociados se comunican y coordinan constantemente?
 - ¿A qué se debe esa falta de comunicación y coordinación?
 - ¿Qué recomendaría para incrementar el compromiso de los asociados?

En segundo lugar, se utilizó la revisión bibliográfica, también de tipo cualitativo. Mediante este instrumento se trató de complementar y profundizar el tema de la investigación para poder fortalecer el modelo de comprensión que se desea

inculcar a la asociación y así poder diseñar las mejores estrategias para lograr los objetivos propuestos.

Este instrumento sirvió para identificar, nutrir y abastecer las variables independientes de la investigación. Es decir, con este instrumento se pudo determinar el uso del diagrama de las cinco fuerzas de Porter (2009) y el diagrama de análisis de cadena de valor a través de la estructura de Porter (2008) brinda para lograr que una organización sea más competitiva.

Como tercera opción, es necesario precisar que se utilizó la revisión documental virtual para la identificación de las empresas competidoras que producen palta (Hass) y de la asociación y de los productos sustitutos al producto.

La fiabilidad fue analizada por los testimonios de los entrevistados, que permitieron analizar la situación actual de la empresa e identificar las fallas existentes en los procesos que realizan. Así mismo, se evaluó la relación que tienen con sus proveedores y clientes. Al mismo tiempo se tuvo en cuenta la calidad de información utilizada para realizar las revisiones documentales virtuales; o sea que sean de buenas fuentes con calidad de investigación.

La validez se reflejó en la revisión, el consentimiento y la aprobación de expertos en la materia, de manera que se demuestre válida lo ejecutado:

- Ing. Carlos Querevalú Morante, con 18 años de experiencia en la materia de Gestión Comercial Internacional.
- Lic. Danna Jimenez Boggio, con 6 años de experiencia en la materia de Comercio y Negocios Internacionales.
- Mg. César H. Ordoñez, con 15 años en la materia de Administración, Derecho y Master en Dirección de Empresas.

3.4. Procedimiento

Se usaron tres tipos de instrumentos y en base a ellos, la presente investigación se realizó ejecutando el siguiente procedimiento:

En base a las entrevistas:

- La entrevista fue realizada por los investigadores y fue dirigida a los miembros elegidos de la Asociación APALA.
- Se necesitó un contacto de manera que se realizaron llamadas telefónicas, emails y la respectiva visita a la asociación.
- Con respecto a la visita fue necesario acordar una fecha de manera que se logre un resultado positivo con cada individuo.
- Estas entrevistas duraron entre 10 a 15 minutos.
- Para la realización de las entrevistas se tomó en cuenta una grabadora y un block de notas para la recolección de datos.
- Toda la información fue transferida a un documento virtual en el programa Microsoft Word.
- De la información recolectada se escogió lo más relevante y se moldeó de la mejor manera para lograr un mayor entendimiento para el lector.

Sobre la revisión bibliográfica:

- Este instrumento sirvió para diagnosticar el estado de la empresa desde la perspectiva de las 5 fuerzas competitivas de Porter y la cadena de valor de la Asociación.
- Se acudió a las bibliografías " Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" y " Ser Competitivo ".
- Toda la información recolectada se plasmó mediante un diagrama para cada perspectiva, en Microsoft Word.
- Cada diagrama fue completado con la información recolectada de las entrevistas.
- También se acudió a revisar "El Marketing en el Perú y la Globalización" de la revista "Semestre económico" para tomar en cuenta para la formulación de las estrategias de marketing adecuadas para la asociación.
- Toda la información transcribió mediante un diagrama en Microsoft Word.

En base a la revisión documental sobre la competencia:

- Este instrumento se aplicó durante el desarrollo de la investigación.
- Se acudió a las páginas web de SUNAT, SIICEX Y PROMPERÚ para recolectar información sobre las empresas elegidas.
- Se tomó en cuenta, las características importantes de manera que se les pueda diferenciar teniendo como base la asociación APALA.
- Toda la información fue redactada en un documento virtual en el programa Microsoft Word.
- Fue necesario realizar tablas para lograr una mejor visión de los elementos importantes.

En base a la revisión documental sobre los productos sustitutos de la Palta (Hass):

- Este instrumento también se implementó durante el desarrollo de la investigación.
- Se acudió a investigaciones sobre la Palta, como tesis, informes y otros medios de información; Vidal (2010), MINAGRI (2008), SUNAT.
- La información recolectada fue estructurada en un cuadro de diferencia.
- Se escogió las características pertinentes que permita encontrar las diferencias precisas.
- Toda la información se redactó en un documento virtual en el programa Microsoft Word.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados de la investigación

En esta etapa de la investigación se plasman los resultados encontrados luego de haber aplicado los instrumentos pertinentes durante el trabajo de campo realizado en la asociación APALA. Toda la información recolectada está relacionada con los objetivos específicos, y se complementan entre sí lo que ha permitido el logro del objetivo general.

Se hizo un previo análisis de la asociación desde la perspectiva de las 5 fuerzas competitivas utilizando el diagrama elaborado por Michael Porter; y la evaluación de la cadena de valor; para ambos estudios se ha empleado las entrevistas respectivamente. También, mediante el uso de las fuentes informativas de SUNAT y PROMPERÚ, y de fuentes directas de los mismos agricultores a través de las entrevistas empleadas, se determina qué tan competitivo es la asociación en el mercado de la región de Lambayeque. Por último, teniendo como base el diagrama de Barrientos, y con la información resultante de los datos obtenidos anteriormente se propone las estrategias de marketing más adecuadas que incrementen la competitividad empresarial en la comercialización de palta en la asociación.

4.1.1. Análisis de la situación actual de la Asociación APALA

4.1.1.1. Desde la perspectiva de las 5 fuerzas de Porter.

La situación de la asociación desde la perspectiva de las 5 fuerzas competitivas de Porter (2009) se ve reflejado en el siguiente diagrama, el cual explica cómo lleva la relación con clientes y proveedores, si tiene conocimiento de nuevas empresas que tienen la intención de ingresar al mercado de la palta, si conocen a la competencia existente y otros tipos de palta que pueden ser utilizados como productos sustitutos.

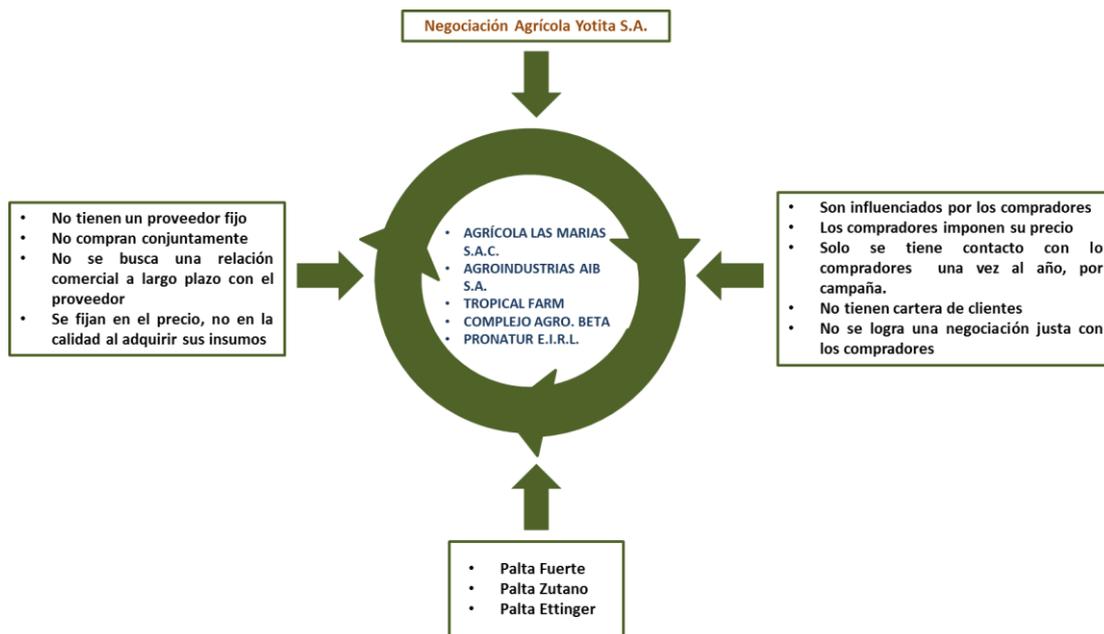


Figura N° 5. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter de la Asociación APALA

Fuente: Entrevistas hechas a los agricultores/asociados y revisión documental de la asociación, realizado en diciembre del 2014

Elaboración propia

Si bien se visualiza en el diagrama en la parte central se encuentra la competencia existente, esas cinco empresas son empresas exportadoras de palta fresca, algunas exportan paltas orgánicas, de variedad Hass y otras de diferente variedad. Estas empresas han sido escogidas desde la página informativa de SIICEX (2013), la cual se realizó una evaluación de 10 empresas, y esas empresas son las que tienen una participación sostenida en el mercado y sobre todo son de la región de Lambayeque.

Tabla N°2. Las diez principales empresas exportadoras de palta en la región Lambayeque

Empresas competidoras	Año 2015		
	USD \$FOB	Kg NETO	USD \$FOB X Unit
AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.	\$29,893,573.00	16,919,076	\$1.77
AVO PERU SAC	\$7,322,504.00	4,468,039	\$1.64
AGRICOLA LAS MARIAS S.A.C.	\$5,393,558.00	3,225,972	\$1.67
AGRICOLA HOJA REDONDA S.A.	\$3,813,118.00	1,934,271	\$1.97
COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	\$2,423,466.00	1,184,427	\$2.05
CONSORCIO DE FRUTAS LAMBAYEQUE S.A.C.	\$1,519,576.00	1,171,692	\$1.30
PRONATUR S.A.C	\$905,516.00	481,760	\$1.88
NEGOCIACION AGRICOLA YOTITA SA	\$363,615.00	186,450	\$1.95
AGROKARU S.A.C.	\$72,867.00	42,492	\$1.71
TROPICAL FARM S.A.C.	\$35,487.00	18,316	\$1.94

Fuente: SUNAT (2015)

Elaboración Propia

Como se observa en la Tabla N°2, se muestran las diez empresas exportadoras, ordenadas por cantidad vendida de palta ubicadas en la región de Lambayeque y refleja el precio exportado a los diferentes países que abarcan Estados Unidos, México, España, Países Bajos, Francia y Alemania. Claro está que AGRÍCOLA CERRO PRIETO S.A. es la que más exportaciones tiene, y su precio por kilogramo es de \$1.77, que viene a ser un precio promedio para el mercado y muy competitivo.

Cinco de las empresas presentadas anteriormente en la Tabla N°2, han aplicado estrategias desde la perspectiva de un marketing holístico que les ha permitido ser muy competitivos en el mercado, tanto nacional como internacional. El sustento de ello queda detallado en el Apéndice 9.

Continuando con el diagrama de las cinco fuerzas (Figura N°5); en la parte superior se presenta a la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., una nueva asociación que ha tenido su primera campaña en el 2015 (Tabla N°2), y pretende ser la competencia directa de la asociación, ya que está situada en la misma área; es decir, en el distrito de Pítipo.

Tabla N° 3: *Entrevista a 5 asociados en el tema de las 5 fuerzas de Porter*

Nombre	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Labor	Agricultor	Agricultor	Agricultor	Agricultor	Agricultor
Años en Asc.	8	8	8	8	8
Hcs. para cultivo	5.36	5.82	5.2	5.46	5.01
Relación con los clientes	Irregular, no tiene clientes fijos.	Inestable, han tenido buenas ventas y otras malas y a veces incompletas.	Cada uno da un precio y se ve quien les da más precio.	Buena, sin embargo la comunicación no es constante. (Una vez por campaña).	Bien, sin embargo solo reciben visitas al año. No hay una comunicación constante.
Relación con los proveedores	De la misma forma, ya que anteriormente contaban con un articulador y el proponía sus insumos.	No cuentan con proveedores fijos. Se dejan influenciar por el precio, mas no por el producto que les brinda.	De la misma forma con los clientes.	No siempre se llegaba a un acuerdo con ellos y no todos los asociados lograban obtener los insumos necesarios.	De la misma forma.
Nuevos Ingresantes	No	No	No	No	No
Otras variedades de Palta	Palta Fuerte	Palta Fuerte	Palta Fuerte	Palta Fuerte	Palta Fuerte

Fuente: Entrevistas hechas a los agricultores/asociados, realizado en diciembre del 2014
Elaboración propia

Como se ve en la tabla N° 3, se refleja el poco conocimiento de los agricultores/socios por la empresa que está iniciándose. Lo que crea

incertidumbre, demostrando falta de preocupación y visión por no reconocer a sus competidores, sobre todo los directos.

Retomando a la figura N° 5, en el cuadro a su derecha, muestra la gran influencia que el cliente tiene sobre la asociación, y en las entrevistas (Tabla N° 3) demuestran su clara preocupación por tratar de mejorar la relación cliente-proveedor; teniendo en cuenta que no son buenos negociadores, y quieren evitar eso mediante la adquisición de certificaciones que, en el año 2014, han tenido la determinación de aplicar. Demuestra que el poco seguimiento que se les hace a sus clientes, dificultando el desarrollo de una buena relación por lo que no crean confianza y genera que no se logre una buena venta.

Regresando a la figura N° 5, a su lado izquierdo indica la situación respecto a la influencia del proveedor. Los entrevistados (Tabla N° 3) y el diagrama (Figura N° 6) concuerdan, que no se logra concretar una buena negociación, solo buscan el precio más bajo, y eso es lo único que les interesa; no ven el indicador de calidad. Recién en la campaña 2015 han comprado sus insumos en conjunto debido a la certificación que están tratando de conseguir. Pero, aún no tienen la disposición de formalizar una negociación con el proveedor.

Finalmente, en la parte inferior de la figura N° 5 se muestran los productos sustitutos que pueden tener la palta de variedad Hass, y sus otras presentaciones que se pueden obtener y son exportables.

Tabla N° 4: *Características de las variedades de palta exportables*

VARIEDAD DE PALTA	Color	Peso	Forma	Otros
FUERTE	verdoso	de 300 a 400grs	piriformes	Poca fibra y contiene entre 18 y 26% de aceite
NABAL	verde oscuro	de 450 a 550 grs	redonda	Ocupa el 3er lugar en las preferencias nacionales
ETTINGER	verde brillante		oval	La pulpa no tiene fibra
EDRANOL	verde	de 260 a 300 grs	piriformes	La pulpa tiene buen sabor y contiene el 22% d aceite

Fuente: Estudio de la palta del Ministerio de Agricultura (2008)
Elaboración Propia

En la tabla N° 4 muestra las características de las paltas que han sido exportadas a diferentes países en el año 2015, lo que quiere decir que la palta de variedad Hass no es la única que es atractiva en el exterior, sus otros derivados también son demandados. Cabe resaltar que la asociación además ofrece la palta de variedad fuerte, pero no en grandes cantidades.

Por lo tanto, se puede rescatar de este análisis que el entorno externo de la Asociación repercute bastante en su desempeño lo que genera muy poca

formalidad en sus negociaciones. Claramente, desde la perspectiva de las 5 fuerzas competitivas de Porter, la asociación se encuentra defectuosa y lo que más le afecta es la influencia que los proveedores y clientes tienen sobre la asociación.

4.1.1.2. Evaluación de la cadena de valor en la Asociación APALA

La situación de la asociación mediante una evaluación de su cadena de valor se muestra en el siguiente diagrama que se ha elaborado con la recolección de datos y análisis (entrevistas) de la misma.

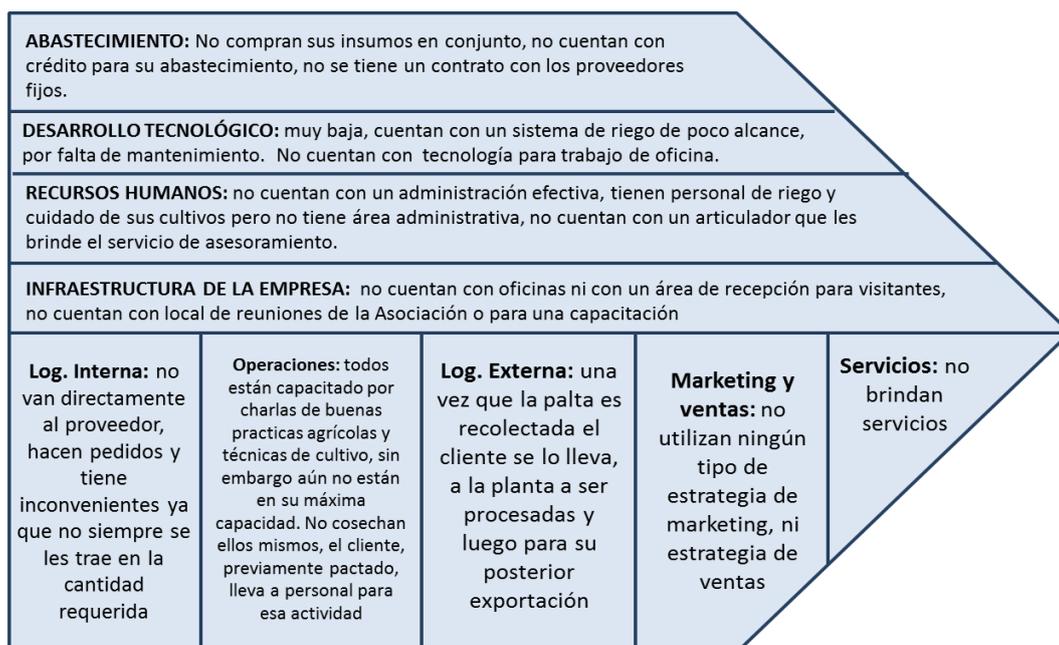


Figura N° 6. Cadena de Valor de la Asociación APALA desde la perspectiva de Porter
Fuente: Entrevistas hechas a los agricultores/asociados, realizado en febrero del 2015
Elaboración propia

En la figura N° 06 muestra las deficiencias que con las que presenta la asociación y que deben tomar en cuenta para la propuesta de las estrategias.

Con respecto al abastecimiento, el hecho que no se llegue a una formalidad con los proveedores, da a entender que no logran una negociación efectiva, por lo que el precio de sus insumos se verá inestable, así mismo el proveedor sabe que necesitan de sus productos, sobre todo si tiene conocimiento que no compran como asociación, sino individualmente.

Su desarrollo tecnológico es muy bajo, no cuentan con las herramientas adecuadas para realizar sus actividades administrativas, de negociación, de riego, de cuidado, etc.

Con relación a recursos humanos, el único personal con el que cuentan es con el de riego, y cuidado de cultivos, pero no con un articulador que realice la función

de administrativa de la asociación. Y lo más resaltante, la infraestructura con la que cuenta no es la adecuada.

El servicio que se les da no es el óptimo, su logística interna demuestra una falta de coordinación y seguimiento de los insumos que se les provee. Sus operaciones de cultivo son buenas y han recibido las capacitaciones correspondientes, sin embargo, no son lo suficientemente eficientes. Se debe de considerar que el cambio climático ha estado muy poco predecible durante los años y ha ido afectando la producción promedio que ha tenido la asociación, sobretodo en el crecimiento del fruto. En la logística externa no interviene la asociación, ya que la empresa cliente es quien se compromete a la recolección de la palta. En el ámbito de la comercialización, que viene a ser el marketing y ventas, no utilizan estrategias ya sea para atraer a posibles clientes, o mostrar su producto al mercado.

Tabla N°5. *Entrevista a 5 asociados para analizar la cadena de valor*

Nombre	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Labor	Agricultor	Agricultor	Agricultor	Agricultor	Agricultor
Años en Asc.	8	8	8	8	8
Hcs. para cultivo	5.36	5.82	5.2	5.46	5.01
Problemas en Abastecimiento?	No todos compran desde un mismo proveedor	Si ya que antes ellos no compraban directamente sus insumos, y ello los llevo a tener una deficiente negociación con otros proveedores porque no contaban con el conocimiento.	Si porque no se coordina bien los precios, y a veces no viene completo el producto solicitado.	Anteriormente se compraba conjuntamente, ahora compra cada uno su propio insumo.	Al principio, ya que no tenían mucho conocimiento. Ahora ya cuentan y saben comprar sus productos. Falta de crédito ya que la institución que antes brindaba apoyo ya no lo hace.
Problemas en su Proceso y operaciones de producción, cultivo y cosecha o recolección?	Este temporada aún no están en época de cosecha, pero anteriormente si ya que compradores venían los compradores con un precio, se cosechaba y cuando ya estaba a mitad de camino se les hacía otra oferta, y siempre a favor del comprador.	Ningún problema	Si, debido a que los cosechadores golpean la planta, cortan mal y maltratan el producto.	En el proceso productivo han tenido problema con una plaga, la araña roja. Y en la cosecha, el maltrato a las plantas.	Al principio si debido a que no tenían conocimiento de la producción de la palta. Ahora ya tienen el conocimiento necesario.
Problemas en las Ventas?	Mala negociación	Si, ya que los compradores se aprovechaban de la poca información con la que contaban	En los temas de precios, han tenido mala experiencia ya que les bajan el precio antes de culminar el contrato y les produce pérdidas.	El comprado no cumplía con el precio propuesto.	Los compradores influenciaban siempre en el precio. A la falta de conocimiento de la competencia.

Fuente: Entrevistas hechas a los agricultores/asociados, realizado en febrero del 2015
Elaboración propia

Teniendo en cuenta, la información recolectada por las entrevistas se demuestran los problemas que presentan como asociación por el hecho de no poder concretar un contrato con proveedores fijos, asimismo en sus procesos en lo que respecta al área de cultivo no cuentan con inconvenientes, pero cabe resaltar que, al

cosechar como ellos mismos no son quien cosechan sino la empresa cliente, la planta es maltratada y eso perjudica en el futuro para las siguientes campañas. En las ventas, claro está que no utilizan ningún tipo de fijación de precio, los clientes son quienes imponen un precio a favor y hacen incumplimiento al contrato establecido por "factores externos", lo que provoca la reducción de precio y no beneficia justamente al productor.

Por lo tanto, la cadena de valor de la asociación es poco eficiente y sobretodo no es tan extenso ya que sus procesos terminan en la cosecha del cliente en el campo. Además, se debe tener en cuenta que su abastecimiento es sustancialmente pobre, no cuentan con una cartera de proveedores y no formalizan sus compras; su infraestructura y tecnología no es óptima y claramente no tiene apoyo administrativo.

4.1.1.3. Diagnóstico de la situación actual de la asociación APALA

Tras el previo análisis que se ha hecho a través del diagrama de Porter, la cadena de valor, el presente diagnóstico tendrá cuatro partes de diferentes ámbitos y para comprenderlo mejor se esquematizará la información.

La primera será desde la perspectiva corporativa, la segunda desde la perspectiva administrativa, la tercera desde la perspectiva comercial, y la cuarta desde la perspectiva financiera.



Figura N° 7. Diagnóstico desde la perspectiva corporativa

Fuente: Entrevistas hechas a los agricultores/asociados, realizado en marzo del 2015

Elaboración propia

Desde la perspectiva corporativa se muestra muy informal en lo que viene ser la estructura organizacional, no tienen elaborado un adecuado organigrama; su clima laboral es agradable salvo por el clima estacional que ha cambiado impredeciblemente; no han establecido políticas de trabajo ni normas institucional, lo cual afecta el bajo compromiso de los miembros y se ve reflejada en su poca comunicación y coordinación entre ellos.



Figura N° 8. Diagnóstico desde la perspectiva administrativa

Fuente: Entrevistas hechas a los agricultores/asociados, realizado en marzo del 2015

Elaboración propia

Desde la perspectiva administrativa, solamente al no tener una oficina para uso exclusivo organizacional resumen el hecho que no tiene un buen desempeño como asociación. En la figura N° 8 indica que no cuentan con habilidades negociadoras, por ende no logran obtener beneficios mayores ni crecimiento; no cuentan con un registro de clientes y no buscan proveedores estables; su documentación no está ordenada, cada miembro lleva archiva por separado; tiene una leve falta de iniciativa para promulgar sus procesos y actividades; no promocionan la asociación por eso existe poco conocimiento de que en el distrito de Pítipo existe esta sociedad; y por último, no se supervisa el trabajo de los miembros.

Tabla N° 6. *Diagnóstico desde la perspectiva comercial*

Oferta	Productos que Ofrece	La Asociación cuenta con palta Hass y palta Fuerte ambos son de muy buena calidad
	Certificaciones	No cuentan con las certificaciones pertinentes para darle un valor agregado y que influya en el precio
Políticas de Precios	Precio Fijo	No tienen precio fijo, y no imponen un precio; cliente es quien lo propone, sin embargo las Asociación no busca una negociación
	Métodos de Fijación de Precio	No utiliza ninguno, no tienen conocimiento del precio del mercado, ni los métodos para fijación de precios
	Precio Actual	Con la empres EUROFRESH PERÚ S.A.C. se estableció un precio de S/4.10 por kilogramo
Políticas de Negociación	No tiene políticas establecidas. No ofrece ni negocia facilidades de pago a clientes. No obstante son buenos pagadores.	

Fuente: Entrevistas hechas a los agricultores/asociados, realizado en marzo del 2015
Elaboración propia

Como se manifiesta en la tabla N° 6, desde la perspectiva comercial la asociación se encuentra con muy bajo desempeño; tiene muy buen producto, quieren tener certificación pero no dan el paso para obtenerlo; su precio no es estable pero y tampoco realizan un estudio para fijarlo, ya sea teniendo en cuenta la de la competencia, el mercado o sus costos; además el precio acordado con EUROFRESH PERÚ S.A.C. es competitivo si se observa en la tabla N° 7 se diferencian los precios de exportación con el establecido; tampoco se tiene políticas de negociación esto repercute mucho con la relación con los clientes y proveedores de manera que no los toman como empresarios serios.

Por último, desde la perspectiva financiera, los miembros de la asociación eran financiados por COFIDE, pero en los últimos dos años se cortó esa relación por motivos de falta de interés por parte de los miembros, no se fortalecieron lazos amicales y poco a poco esa relación se fue deteriorando. En la actualidad, ellos mismos sustentan sus gastos, e invierten en la compra de sus materiales e insumos para usarlos en las áreas de cultivo.

	2012	2013	2014	jun-15
Precio x KG	\$0.90	\$1.09	\$1.10	\$1.33
Tipo de Cambio (Dic)	S/. 2.55	S/. 2.80	S/. 2.98	S/. 3.18
Precio Regulado x KG	S/. 2.30	S/. 3.05	S/. 3.28	S/. 4.24

CAMPAÑA/AÑO	2012	2013	2014	2015
POR HECTÁREA				
Hecáreas Actas para Cultivo	45	40	35	30
Monto total de ventas	S/. 1,032,750.00	S/. 939,076.92	S/. 1,147,300.00	S/. 1,271,035.20
Compra de insumos, materia prima y operaciones	S/. 540,000.00	S/. 480,000.00	S/. 420,000.00	S/. 360,000.00
Utilidad Bruta	S/. 492,750.00	S/. 459,076.92	S/. 727,300.00	S/. 911,035.20
Gastos Administrativos	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Gastos Comerciales	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Gastos Logísticos	S/. 10,700.00	S/. 11,200.00	S/. 10,000.00	S/. 11,750.00
Gastos Financieros	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Utilidad Operativa	S/. 482,050.00	S/. 447,876.92	S/. 717,300.00	S/. 899,285.20
Otros Ingresos	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Otros Egresos	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Utilidad antes de Impuestos	S/. 482,050.00	S/. 447,876.92	S/. 717,300.00	S/. 899,285.20
Imp. Renta	S/. 144,615.00	S/. 134,363.08	S/. 215,190.00	S/. 269,785.56
Utilidad Neta	S/. 337,435.00	S/. 313,513.85	S/. 502,110.00	S/. 629,499.64
Ingreso Anual x Asociado	S/. 25,956.54	S/. 24,116.45	S/. 38,623.85	S/. 48,423.05
Ingreso Mensual x Asociado	S/. 3,708.08	S/. 3,445.21	S/. 5,517.69	S/. 6,917.58

Figura N° 9. Estructura de ingresos y egresos del 2015

Fuente: Entrevistas hechas a los agricultores/asociados, realizado en marzo del 2015

Elaboración propia

La figura N° 9 demuestra una estructura de ingresos y egresos del 2012 al 2015 y que adicionalmente se ha elaborado una proyección agregando dos nuevos gastos, administrativos y comerciales, teniendo en cuenta que se aplique lo propuesto. En los gastos administrativos está incluido todo lo referido con la apertura de la oficina, el personal, material, etc.; y en los gastos comerciales se ha tenido en cuenta la fabricación de brochures, polos, tarjetas, etc.

Como se puede observar el precio de su producto ha ido en crecimiento, basándonos en la calidad, por lo que en el año 2015 el precio acordado con EUROFRESH PERÚ S.A.C., fue de S/4.10 por kilogramo, se pudo lograr obtener ingreso favorable por miembro.

Dando a concluir que desde el punto de vista corporativo, no es la adecuada y debe formalizar sus actividades; desde la parte administrativa, su desempeño es relativamente bajo y deficiente; desde el ámbito comercial, aún necesita crecimiento y conocimientos sobre negociación; y desde el punto de vista financiero, aparentemente en los últimos años no han tenido pérdida y cabe recalcar que su precio ha ido aumentando lo que ha permitido sus sostenibilidad pese a los acontecimientos negativos que ha sufrido.

4.1.2. Evaluación del nivel de competitividad de la Asociación APALA

Para determinar la competitividad de la asociación se usó tanto los instrumentos de la entrevista como la revisión documental solicitada a los agricultores/socios.

Se ha tomado en cuenta indicadores de productividad, operaciones y procedimientos, políticas, precios y costo, comunicación y coordinación y de rentabilidad de acuerdo a la información brindada, mediante el dialogo con el grupo y en base ello se ha estructurado una serie de tablas y figuras para su mejor entendimiento.

Tabla N° 7. *Entrevista a 5 asociados para evaluar la competitividad*

Nombre	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Labor	Asoc. / Agricultor	Asoc. / Agricultor	Asoc. / Agricultor	Asoc. / Agricultor	Asoc. / Agricultor
Años en Asc.	8	8	8	8	8
Hcs. para cultivo	5.36	5.82	5.2	5.46	5.01
PRODUCTIVIDAD	Siempre – producción promedio de 10 a 11 TMxH – Se espera un promedio de 12 a 13 TMxH	Siempre ha tenido una cosecha regular, su promedio de 10 a 11TMxH	Regular. Si debido a que han tenido muertes de planta. Entre 8 a 10 TMxH	Si. También ha variado pero ha ido bajando durante el pasar de los años. Entre 8 a 10 TMxH.	No, siempre ha variado. Promedio de 9 a 10 TMxH.
OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS	El entrevistado tiene una opinión positiva ya que tiene conocimiento de que su producto es exportable.	Falta de relacionarse con otras entidades, clientes, etc.	Recién están empezando a conocer lo que viene a ser el mercado, la competencia, etc.	Los problemas con clientes anteriores no han permitido llevar un buen seguimiento del mercado.	Ahora tienen conocimiento de la adquisición de certificados por la necesidad de la demanda.
POLÍTICAS DE PRECIO Y COSTO	No tiene precio fijo. No cuentan certificaciones, pero de igual forma se coordina el precio como asociación Hass = S/.4.10 el kilo	No hay un precio fijo, se logra fijar un precio mediante la coordinación de la asociación. Palta Hass, S/.4.10 xKg.	No, ahora el precio fijo es de S/.4.10 x Kg. Tomaban en cuenta el precio que los clientes les ofrecían.	No, los precios se veían influenciados por los clientes. Precio actual es de S/4.10 x Kg.	No ya que antes tomaba en cuenta el precio que ponía el comprador. El precio actual es 4.10xKg.
COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN	No realizan reuniones constantemente para coordinar, no todos se sienten completamente comprometidos con la asociación. Menos de la mitad participa.	No, ya que no existe el COMPAÑERISMO, y falta de conocimiento de cómo se trabaja en una asociación.	No están bien coordinados. No se logra comunicar completamente el mensaje, ya que no están completamente unidos.	No participan constantemente, y no les llega el mensaje a todos. No se reúnen.	Si existe una comunicación constante y atienden al llamado de reuniones

Fuente: Entrevistas hechas a los agricultores/asociados, realizado en marzo del 2015
Elaboración propia

En la tabla se puede visualizar que la productividad de la asociación siempre ha sido voluble, pero cada agricultor conoce el promedio aproximado de la producción que llegar a obtener de sus hectáreas; 10 toneladas métricas por hectárea.

Los entrevistados tienen claro que las actividades que realizan en la asociación no tienen repercusiones en el mercado de la palta, creen que como han ido avanzando y en el año 2015, se puede lograr un crecimiento con la nueva negociación que han tenido con la empresa EUROFRESH PERÚ S.A.C. quien les ha ido asesorando durante los últimos meses del 2014 y los seis primeros meses

del 2015, lo que lo ha hecho tener una nueva visión del mercado. Sus precios, como ya anteriormente se explicó, no son fijos y siempre han sido impuestos por el cliente, ellos no tenían conocimiento de la relación que se debe tener entre los costos y gastos con los precios; es decir no tenían registros para poder fijar un margen de utilidad. Cabe resaltar, que no están inscritos en ningún gremio y solo cuentan con la certificación fitosanitaria.

Es necesario rescatar que la asociación sufre una clara falta de comunicación y coordinación; en la tabla se muestra que casi todos se percatan de esto y cada uno ha demostrado preocupación por tratar de remediar esta situación. Los mismos encuestados dan a conocer que hace falta compromiso y compañerismo en la asociación, ya que no todos participan de las actividades que se realizan, solo se presentan cuando les va a beneficiar individualmente; es decir, no tienen la definición clara de lo que implica estar en una asociación, que deben trabajar en conjunto para crecer en conjunto.

Otro indicador de la competitividad es la rentabilidad la cual se puede analizar mediante un estado de resultados anuales. En este caso se ha tomado en un rango del 2012 al 2015 diferenciando sus ingresos y egresos de cada año.

Tabla N° 8. *Estado de Ganancias y Pérdidas de la Asociación APALA 2012 - 2015*

CAMPAÑA/AÑO	2012	2013	2014	2015
POR HECTÁREA				
Hectáreas Actas para Cultivo	45	40	35	30
Monto total de ventas	S/. 1,032,750.00	S/. 939,076.92	S/. 1,147,300.00	S/. 1,271,035.20
Compra de insumos, materia prima y operaciones	S/. 540,000.00	S/. 480,000.00	S/. 420,000.00	S/. 360,000.00
Utilidad Bruta	S/. 492,750.00	S/. 459,076.92	S/. 727,300.00	S/. 911,035.20
Gastos Administrativos	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Gastos Comerciales	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Gastos Logísticos	S/. 10,700.00	S/. 11,200.00	S/. 10,000.00	S/. 11,750.00
Gastos Financieros	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Utilidad Operativa	S/. 482,050.00	S/. 447,876.92	S/. 717,300.00	S/. 899,285.20
Otros Ingresos	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Otros Egresos	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Utilidad antes de Impuestos	S/. 482,050.00	S/. 447,876.92	S/. 717,300.00	S/. 899,285.20
Imp. Renta	S/. 144,615.00	S/. 134,363.08	S/. 215,190.00	S/. 269,785.56
Utilidad Neta	S/. 337,435.00	S/. 313,513.85	S/. 502,110.00	S/. 629,499.64

Fuente: Entrevistas hechas a los agricultores/asociados, realizado en marzo del 2015
Elaboración propia

Si bien se refleja en el año 2013 hubo una baja en la utilidad neta con respecto a los otros tres años; la compra de insumos, materia prima, el uso de agua, luz, etc. y las operaciones y actividades que emplean son una inversión aproximada de S/. 12,000 por hectárea (recuperado de las entrevistas) de manera que, multiplicado por la cantidad de hectáreas de la asociación dan los resultados que se visualizan en la tabla. En lo referido a los costos logísticos se ha tomado referencia a los gastos en viajes, por trámites, para la obtención de sus insumos, viajes a conferencias, viajes a reuniones por asesoramiento, etc. En lo que respecta a los ingresos lo que recibe la asociación son de las ventas de la palta.

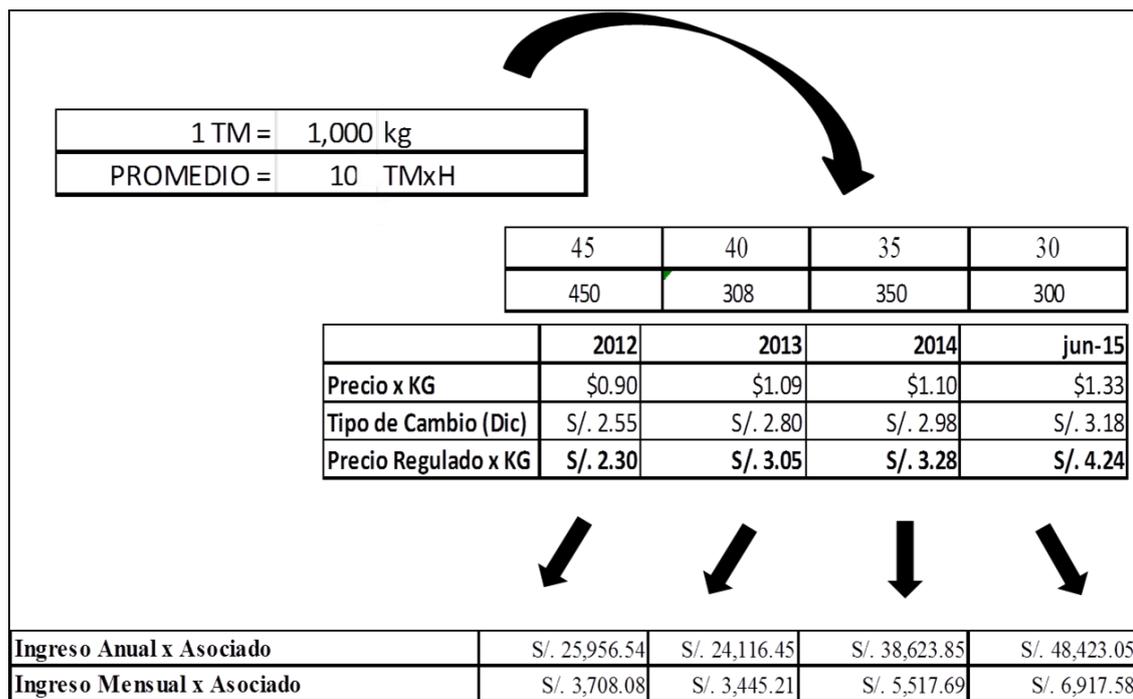


Figura N° 10. Explicación para un análisis de ingresos de los asociados

Fuente: Entrevistas hechas a los agricultores/asociados, realizado en marzo del 2015

Elaboración propia

Como muestra la figura el promedio de producción de la asociación es de 10 toneladas métricas por hectárea, y durante los años ha ido bajando en 45, 40, 35 y 30 hectáreas respectivamente. Asimismo, el precio por kilogramo que los clientes imponían a la asociación fueron de 0.90, 1.09, 1.10 y 1.33 dólares respectivamente y en base al tipo de cambio que ha ido en incremento durante esos tres años se logró calcular los ingresos netos que la tabla N° 6 muestra. Por lo tanto, ya que en la asociación son 13 miembros se pudo determinar el ingreso anual por asociado y por ende también el ingreso mensual; además se podría intuir que en el año 2013 ha sido la campaña que menos utilidades se ha percibido y esto es debido a que en ese año solo se vendió el 70% de la producción, lo cual repercutió e influyó mucho y se calificó como una campaña incompleta ya que generó una gran baja para la asociación.

Todo lo anterior fue lo relacionado a la asociación, pero para conocer su nivel de competitividad no solamente se debe obtener información interna, también se debe conocer el mercado.

Tabla N° 9. Lista de las 5 primeras empresas exportadoras de palta de la región de Lambayeque y del Perú

2015						
N°	EMPRESAS EXPORTADORAS DE PALTA	VALOR \$FOB	PESO NETO KG.	UNIT. \$FOB	PART. %	PART. APALA
1	AGRICOLA LAS MARIAS S.A.C.	\$5,393,558.00	3,225,972	\$1.67	42.90%	23.57%
2	AGROINDUSTRIAS AIB S.A.	\$3,813,118.00	1,934,271	\$1.97	30.33%	33.33%
3	COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	\$2,423,466.00	1,184,427	\$2.05	19.28%	52.45%
4	PRONATUR S.A.C	\$905,516.00	481,760	\$1.88	7.20%	140.37%
5	TROPICAL FARM S.A.C.	\$35,487.00	18,316	\$1.94	0.28%	3581.69%
	ASOCIACIÓN APALA	\$1,271,035.20		<-- Precio de Campo		10.11%
	TOTAL	\$12,571,145.00	1,684,503		100%	
	Precio Promedio	= \$1.90	Precio Alto = \$2.05	Precio Bajo = \$1.67		

Fuente: SUNAT (2015)

Elaboración Propia

En la tabla se muestran a las 5 empresas que se encuentran en la Región Lambayeque que exportan palta de variedad Hass, la cantidad en kilogramos que envían al extranjero y sobre todo el precio FOB por kilogramo, que llegan a un total de \$12'571,145, cabe resaltar que la cantidad que se percibe de la asociación APALA no está injerta en esa suma.

El precio establecido entre la asociación y los clientes es competitivo a nivel nacional. Por lo que el precio de campo (se refiere a que el precio el cual la asociación vendió está incluido la cosecha y recolección del fruto) que la asociación fijó en el año 2015 fue de \$1.33 y precio promedio de exportación ha sido \$1.90, existe una diferencia del \$0.67 que vendría a ser S/2.01 por kilogramo; claro que en el precio de exportación intervienen otros elementos para su fijación como el procesamiento en planta, fletes, documentación, certificados, operadores y todos los agentes que intervienen en el proceso de exportación.

Se observa que el precio exportable más alto es de \$2.05 de la empresa COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA y el más bajo es de \$1.67 de AGRÍCOLA LAS MARIAS S.A.C.

Se debe tomar en cuenta la participación que cada empresa tiene en el mercado de palta basándose en la sumatoria de las 5 empresas; además, utilizando como base las ventas de APALA en el 2015 de \$1'271,035.30 se ha hallado la su participación porcentual de la asociación en las exportaciones de cada una. Como se puede observar su intervención sería determinante en las exportaciones de las empresas que, un 52% sería de gran apoyo dentro de una organización como C.A. BETA, así como se podría tomar en consideración la participación de 23% en AGRÍCOLA LAS MARIAS, partiendo como base la participación del total de las empresas tiene un porcentaje del 10%, por lo tanto, da a concluir que el nivel participativo de la asociación APALA no es competitivo, pero si tuviera el alcance de esas empresas incrementaría exponencialmente; pese a que no todas las empresas optan por comprar fruta de campo, podría considerarlo viendo las estadísticas que se muestran en el cuadro.

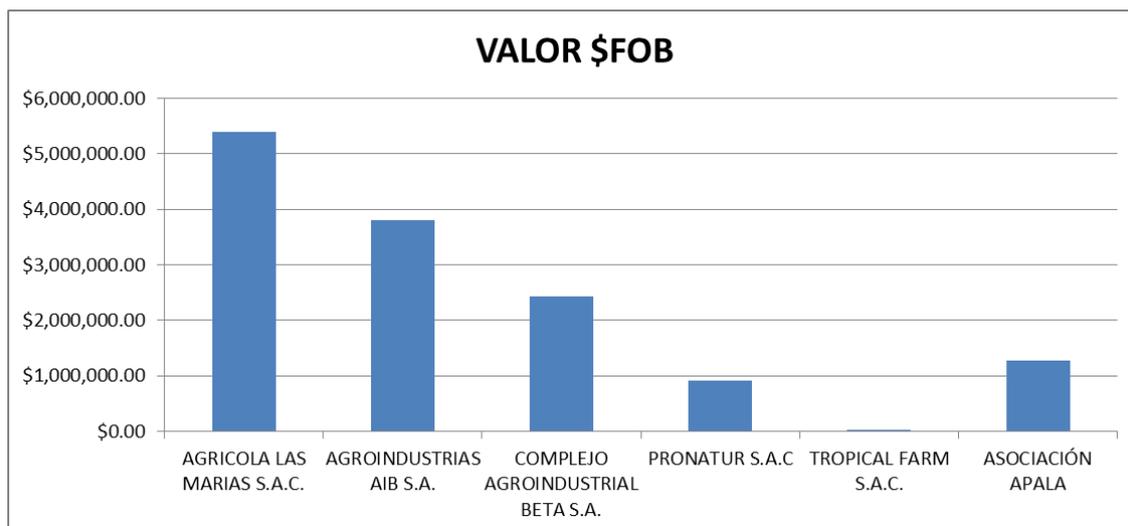


Figura N° 11. Participación de las empresas exportadoras de palta

Fuente: SUNAT (2015)

Elaboración propia

En la figura, como se puede observar, se encuentran las mismas empresas que se habían mostrado en la tabla N° 7, sin embargo, el objetivo de esta figura es para rescatar el hecho de que empresas reconocería a la asociación para negociar con ella.

Esto demuestra, que la palta que ofrece la asociación, en calidad, es lo suficientemente competitiva en el extranjero, y se logre exportar a diferentes países del mundo solo que con empresas las cuales no les dan el reconocimiento adecuado dentro de sus ventas.

Por lo tanto, analizando toda la información recolectada para diagnosticar la competitividad de la asociación, se da a concluir que su nivel de competitividad, desde la perspectiva del mercado, aún es relativamente baja; porque no tiene llegada a lo que son las empresas que forman el mercado de la región; aclarando que sus plantaciones están muriendo lo que no les favorece en la productividad general y tiene bastantes dificultades y descoordinaciones internas, entre asociados, que no les permite crecer como asociación.

4.1.3. Propuesta de marketing holístico de Barrientos, para demostrar la estrategia más adecuada para mejorar la competitividad empresarial de la Asociación APALA

Para determinar las estrategias más adecuadas se ha tomado como base el estudio de Barrientos y su propuesta de marketing holístico para las empresas. Como ya se ha explicado la propuesta que se planteará será dividida en cuatro dimensiones y para cada una se elaborará una serie de estrategias que permitan expandir su alcance y de esta manera incrementar su cartera de clientes y proveedores, crecer en infraestructura y operacionalmente, mejorar la tecnología, desarrollar nuevas técnicas y así mejorar la calidad, que ya tiene, de manera que se logre la obtención de nuevas certificaciones, etc. En la figura N° 1 muestran una serie de indicadores por cada dimensión; ahora por cada indicador se propondrá una serie de estrategias.

4.1.3.1. Estructuración de las estrategias:

Marketing integrado:

- Producto

Para desarrollar mejor su producto, se recomienda:

- Aplicar para la obtención de certificaciones si bien es cierto en esta campaña han tenido la iniciativa para la adquisición del certificado fitosanitario, pero hay que aspirar a la próxima campaña a la orgánica y al comercio justo.

Tabla N° 10. Información para certificación orgánica

CERTIFICADORA	CONTROL UNION
Conocimientos Previos	Es necesario que el campo pase por un período de conversión previa a la cosecha y siembra de los alimentos como mínimo de 2 a 3 años
Destinos	Ecuador - Colombia - Costa Rica - Paraguay - México - Guatemala - Unión Europea - Japón - República Dominicana - Estados Unidos
¿Cómo aplicar?	Presentar Solicitud (Formato de Aplicación) - Evaluación la oferta de la Asociación propuesta un costo por parte de la Certificadora - Luego del pago del servicio se establece una fecha de inspección - Se elabora un reporte de todas las inspecciones - Se procede a la entrega del certificado
Costos	El costo es relativo al área a inspeccionar, la viabilidad de la realización de las inspecciones, la cantidad de agricultores, etc.
Tiempo de Vigencia	1 año
Beneficios	Valor agregado al producto, garantiza el buen trato del campo y cuidado del medio ambiente ya que sigue el procedimiento a la letra y cumple con los requisitos orgánicos
INFORMACIÓN ADICIONAL	http://www.cuperu.com/portal/en/programas-de-certificacion/orgánico

Fuente: CONTROL UNION (2015)
Elaboración propia

En la tabla N° 10 indica cómo funciona la certificadora CONTROL UNION encargada de la inspección de campos, supervisión del cumplimiento de requisitos y la certificación de validez orgánica.

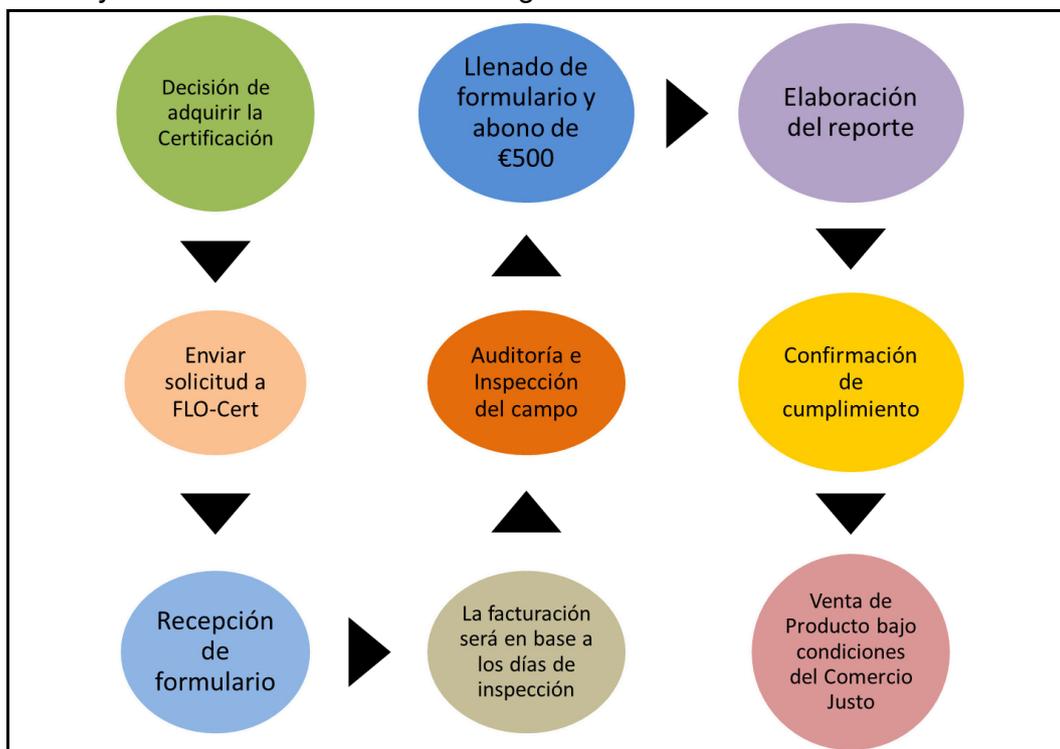


Figura N° 12. Proceso de adquisición de certificación comercio justo

Fuente: Fairtrade International (2015)

Elaboración propia

En lo que concierne a la certificación del comercio justo, la empresa FLO-CERT es la encargada de verificar si las asociaciones cumplen con los requisitos y principios pertinentes; en la figura N° 12 muestra el proceso, por el cual toda asociación debe realizar para poder adquirir dicha certificación. Para su mayor información sobre esta certificadora se puede encontrar en la página www.flocert.net.

- Informarse sobre capacitaciones relacionadas a las nuevas técnicas agrícolas para el mejor desarrollo de productos perecibles, en este caso de la palta, lo cual podría mejorar su desempeño en el campo. En este caso, hay una propuesta técnica que CEDEPAS Norte (2010) elaboró exclusivamente para el cultivo del palto, podría servir de base para un mejor manejo de la tierra, y actividades del proceso de producción del producto.
- Precio

Este indicador es delicado, y la asociación ha tenido malas experiencias, pero de ello se aprende. Se recomienda:

 - Tener un registro de costos y gastos. y en base a ello fijar un margen de utilidad.

Tabla N° 11. Modelo de registro de costos y gastos

Mano de Obra		Cantidad / Jornal	Precio Unit	Precio Total
Poda				
Riego				
Aplicación de Fertilizantes				
Aplicaciones Fitosanitarias				
Cosecha	Recojo			
	Traslado			
		TOTAL DE COSTOS		
Costos por Hectárea		Cantidad	Precio Unit	Precio Total
Materiales				
Fertilizantes				
Otros Insumos				
		TOTAL DE COSTOS		
Gastos por Hectárea		Cantidad	Precio Unit	Precio Total
Agua				
Luz				
Teléfono				
Movilidad				
Alquiler				
Otros Gastos				
		TOTAL DE GASTOS		

Fuente: CEDEPAS Norte (2010)

Elaboración propia

En tabla N° 11 se puede observar un modelo de registro el cual se puede apuntar de manera ordenada los costos y gastos por hectárea que vayan teniendo durante el proceso de producción, de manera que pueda apoyar para un mejor análisis de costos; dando lugar para el registro de la mano de obra que utilice durante su campaña en base a las jornadas que ejerzan los seleccionados.

- Asimismo, tener en cuenta el precio de otras empresas que exportan, como en la tabla N° 6 se muestra; esto permitiría sacar un promedio y fijar un precio atractivo para los clientes que estén interesados en la compra del producto.

- Promoción

Este indicador se refiere a todo lo relacionado con incrementar, captar y atraer clientes y proveedores del mercado. Ya que, ahora todo está relacionado a la tecnología y comunicación vía internet. Por consiguiente, se recomienda:

- Crear correo electrónico empresarial: a través de Gmail, el cual facilita la emisión y recepción de correos informativo, ayudando a la comunicación y coordinación con clientes y proveedores.
- Solicitar una línea telefónica fija o móvil: para recibir llamadas para información, así como realizar llamadas para cualquier motivo netamente con relación a la asociación; puede elegir por la empresa CLARO, MOVISTAR u otras empresas del rubro de las telecomunicaciones.
- Rediseñar el logo de la asociación: junto con un diseñador gráfico se puede lograr rediseñar el logo por uno más atractivo que lograr llamar la atención del cliente y del proveedor.
- Estructurar una carta, tarjeta y carpeta de presentación; elaborar brochures, como trípticos, volantes y banners que demuestre y presente a la asociación y los productos que ofrece. Esto ayuda a que el cliente se informe sobre la asociación y el producto que vende; asimismo se puede pedir a una imprenta que vea la mejor forma de impresión, que combine las letras con el fondo y el logo, en este caso se vería mejor el color verde. El costo varía dependiendo del material que se utilizará.

LOGO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA RAZÓN SOCIAL RUC
NOMBRE DEL REMITENTE (REPRESENTANTE LEGAL) Y UNA BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	
MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS QUE OFECE	
FIRMA Y SELLO DEL REPRESENTANTE LEGAL	
Dirección Teléfono fijo y teléfono celular de la empresa Correo empresarial de contacto	

Figura N° 13. Estructura de carta de presentación
Fuente y Elaboración propia

Como se muestra en la figura N° 13, la estructura para una carta de presentación es simple y no necesita de mucho esfuerzo, pero debe ser conciso y muy preciso en la descripción de lo que se pretende ofrecer.

- Seleccionar muestras del fruto, de manera que el cliente pueda captar directamente la calidad del producto. Tratar de escoger la fruta de manera que sea igual o lo más parecido a la que se pretende vender para que no existan inconvenientes ni complicaciones futuras.

- Crear una página web así clientes que estén interesados puedan informarse sobre la Asociación mediante esta herramienta. Acudir a un diseñador de websites que pueda realizar un buen trabajo y que logre representar todo lo que se quiera expresar en la página, tener en cuenta que los costos varían en base a qué tan dinámica se quiere la página.
 - Inscribirse en los gremios de la región, en este caso acercarse a las oficinas que laboral y presentarse como asociación. Estos gremios son; PROMPERÚ, con dirección Calle Las Acacias N°136 – Urb. Sta. Victoria - Chiclayo; ADEX, con dirección Manuel María Izaga N°690. 6to piso – Chiclayo; y la Cámara de Comercio, con dirección Avenida Balta N°504 - Chiclayo. Ellos les brindarán facilidades para asistir a congresos internacionales, expoferias y charlas informativas que permitan el contacto directo con posibles clientes potenciales.
- Logística

Tomando en cuenta este indicador, lo más recomendable es:

 - Apertura de una oficina administrativa: la oficina debe estar ubicada en Chiclayo o en el mismo Pítipo, con la finalidad de facilitar el contacto y el mejor trato con el cliente, haría mucho más formal las visitas y negociaciones que se le hagan a la asociación; y así facilitaría la organización documentaria de reportes de costos y gastos por campaña; registro de facturas, boletas; exposición de certificados; elaboración de proformas, etc.; y así tomar con mucha más eficiencia las decisiones futuras y en las reuniones que se realicen por parte de la asociación.
 - Selección de un personal capacitado administrativo que facilite los trámites documentarios, pagos, archivo de documentos, estructurar costos, contacto con proveedores y clientes, etc.; básicamente que sea el nexo con el mercado y vele por el crecimiento y desarrollo de la asociación.
 - Realizar mantenimiento continuo de la cisterna que se utiliza; y así expandir tanto su tiempo y alcance de riego. Acudir a un experto que realice un trabajo óptimo y que asegure su buen funcionamiento.
 - Distribución

Si bien es cierto, la asociación pacta con sus clientes que la cosecha y recolección lo realicen ellos, pero durante las entrevistas los agricultores manifiestan que el personal encargado de esa actividad maltrata a la planta; por lo tanto, se recomienda:

 - Controlar directamente la cosecha de los frutos por los mismos agricultores, de manera que la planta no sufra daños y se mantenga en su mejor estado, ya que el agricultor es quien sabe cómo ha sido tratada la planta y vela porque tenga una vida prolongada.
 - Pactar el sistema de cosecha; es decir, empezar en la primera recogida por un área estratégica de manera que se logre recoger los frutos de

peso y calibre óptimo según el requerimiento del cliente, esto permitiría que los frutos que aún no llegan al peso y calibre acordado logren alcanzar lo óptimo. De manera que, habiendo culminada la primera recogida, para la segunda los frutos dejados alcanzar lo óptimo se puedan recolectar y así alcanzar la mayor productividad en peso y calibre de todo el campo.

Marketing de relaciones:

- Sociedad con proveedores de insumos y servicios
 La asociación tiene una gran debilidad en este indicador, para ello se recomienda:
 - Captar proveedores en la cual el contacto y la negociación debe ser bilateral, es decir el proveedor-asociación no proveedor-socio, ya que el proveedor puede percibir esa falta de coordinación y no a todos se les dará el mismo precio, calidad y cantidad. Por lo tanto, al tener una cantidad acordada como asociación, estructurar una proforma y negociar precios, créditos, promociones, etc.
 - Tener en registro una lista de todos los proveedores que puedan abastecer a la asociación con insumos y materiales y de esta manera evaluar, en base a calidad, precio y tiempo, a cuál proveedor conviene comprar.

Tabla N° 12. *Formato de lista de evaluación de proveedores*

EMPRESAS	INDICADORES	1	2	3	4	5
PROVEEDOR "A"	PRECIO					
	CALIDAD					
	TIEMPO DE ENTREGA					
	PRODUCTOS DEFECTUOSOS					
PROVEEDOR "A"	PRECIO					
	CALIDAD					
	TIEMPO DE ENTREGA					
	PRODUCTOS DEFECTUOSOS					
PROVEEDOR "A"	PRECIO					
	CALIDAD					
	TIEMPO DE ENTREGA					
	PRODUCTOS DEFECTUOSOS					
PROVEEDOR "A"	PRECIO					
	CALIDAD					
	TIEMPO DE ENTREGA					
	PRODUCTOS DEFECTUOSOS					

Fuente y Elaboración Propia

Como se puede ver en la tabla N° 12, se muestra la estructura de evaluación de los proveedores en base a 4 indicadores: el precio, la calidad del producto, el

tiempo de entrega del producto y los productos defectuosos que llegan a destino. La calificación de cada indicador se basa en un rango del 1 al 5, el 1 la menor calificación y el 5 la mayor, en el cual se podrán evaluar en base a su rendimiento del servicio ofrecido anteriormente y en base a ello se elegirán los proveedores potenciales de manera que se lograr un mejor abastecimiento de insumos y materiales para el cultivo.

- **Búsqueda de relaciones a largo plazo con consumidores**
 La asociación no tiene una cartera de clientes, ellos solo esperan a que los visiten y eso solo sucede una vez por campaña, el trato que se les da es bueno, pero no se logra una relación. Por lo que se recomienda:
 - No perder el contacto, sino pensará que no lo toman en cuenta para futuras ventas lo que provocará su desgan en negociaciones futuras.
 - Solicitar números telefónicos, e-mails y dirección de manera que el cliente verá el interés por negociar con ellos y eso hará que los tengan en cuenta para seguir en comunicación, además podría recibir brochures que se elaboraría durante la campaña.

Tabla N° 13. *Formato de registro de clientes*

EMPRESA	DIRECCIÓN	e-mail Insitucional	TELÉF o CELL	CANT/kg	P. de COMPRA	COND. de COMPRA

Fuente y elaboración propia

Como muestra en la tabla N° 13, se debe introducir la información solicitada de los clientes en esta estructura, de manera que, en base a ella se pueda gestionar quienes pueden ser los clientes potenciales, y así retenerlos y mantener una comunicación para una negociación en la siguiente campaña.

Marketing social:

- **Responsabilidad social con el medio ambiente**
 Han tenido capacitaciones en temas de buenas prácticas agrícolas, pese a ello, el mundo está en constante cambio e innovación y se crean nuevas herramientas, métodos, y técnicas que ayudarían al cuidado del medio ambiente. Por lo tanto, se recomienda:

- No perder las costumbres del cuidado del medio ambiente, ya que el buen trato a la tierra puede ayudar a un mayor crecimiento de la planta y a un mejor fruto; asimismo permitiría la estimulación del campo para una expansión cultivo de más plantas.
- Relación sincera con la comunidad
Todos aquellos habitantes alrededor de la asociación están en constante armonía y se llevan bien con la asociación, motivo por el cual, las personas brindan muy buena calidad de recepción.
- Respeto a los consumidores
Este indicador se torna importante y en este caso se recomienda:
 - Tratar de la mejor manera a los clientes que llegan a visitar la asociación. Esto dice mucho de su imagen, si el trato con ellos es muy bueno, quiere decir que la asociación existe una relación de armonía.
- La ética como filosofía de negocio
La ética y la moral son la base de una buena relación laboral, se recomienda:
 - Tener en cuenta, los pilares de la moral y la ética para todas las actividades del negocio, ello repercute en la imagen corporativa de la asociación.
- Cumplimiento de las normas legales
Este indicador, se ve desde la perspectiva del contribuyente, de manera que se recomienda
 - Tener un asesor legal y contable, ya sea del mismo personal administrativo o tercerizarlo. Esto ayudaría en temas de declarar y pagar impuestos, así como posibles inconvenientes legales.

Marketing interno:

- Compromiso con la asociación y con los clientes
En el caso de la asociación los mismos agricultores son los asociados, se recomienda:
 - Tener siempre presente que en una asociación se trabaja en conjunto, por la tanto todos deben colaborar, realizar reuniones semanales y confraternizar.
 - Confeccionar de uniformes (polos) con el nombre de la asociación, eso le ayudará a cada miembro a identificarse.
 - En las reuniones, que exista la democracia dar opción a que cada miembro dé su opinión respecto a un determinado tema para brindar diferentes soluciones por cada disconformidad observada.
- Integración de todos los departamentos
Debido a que no cuentan con departamentos tras la apertura de la oficina administrativa se recomienda:

- Comunicación constante ante cualquier novedad, en este caso como habrá un correo de la empresa, todos pueden acceder a ello y están al tanto de cualquier actividad que se desee realizar.
- Coordinar reuniones para la toma de decisiones como asociación, así cada decisión que se tome tenga el visto bueno de cada miembro.

Se puede dar a concluir que en una asociación un solo miembro no avanza, todos avanzan por igual; la individualidad en una asociación no generará beneficios, solo pérdida. Una vez que todos los miembros tengan presente lo anterior automáticamente se verá reflejado en el entorno externo, los clientes, proveedores, inversionistas, gremios de la región, etc. percibirán la prosperidad y cambio que presenta la asociación.

4.1.3.2. Estrategias propuestas

En esta parte se trata de especificar las actividades que se deben realizar para concretar con éxito las estrategias propuestas; esto permitirá que las estrategias puedan repercutir directa y positivamente en la empresa.

Para una mejor percepción de las estrategias propuestas se han elaborado una serie de tablas y diagramas.

Tabla N° 14. *Estrategia propuesta – marketing integrado – producto*

MARKETING INTEGRADO	PRODUCTO	ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
		OBTENER CERTIFICACIONES	ORGÁNICA	Iniciativa y decisión por parte de la Asociación
Ingresar a la página de CONTROL UNION ubicada en la parte de "INFORMACIÓN ADICIONAL" - Tabla N° 10				
Seguir paso a paso lo explicado en la parte "¿Cómo aplica?" - Tabla N° 9				
Contacto directo con la Certificadora				
Comprometerse a cumplir los requisitos				
Aplicar para la Certificación				
COMERCIO JUSTO	Iniciativa y decisión por parte de la Asociación			
	Ingresar a la página de la empresa certificadora FLO-CERT que se muestra bajo la Figura N° 12			
	Ubicarse en la Figura N° 12			
	Realizar paso a paso lo especificado en el Figura N° 12			
CAPACITACIONES	INFORMES	Buscar información sobre técnicas sobre el cultivo de palta		
		Revisar Informe de CEDEPAS Norte (2010) - Bondades y Manejo Básico del Palto		
		Revisar Informes del Ministerio de de Agricultura y Riego		
		Revisar informes del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo		
	PROGRAMAS	Asistir a programas de capacitación realizadas por PROMPERÚ		
		Asistir a programas de capacitación realizadas por ADEX		
		Asistir a programas de capacitación realizadas por la Cámara de Comercio		

Fuente y Elaboración propia

Como se puede visualizar en la tabla N° 13, la estrategia propuesta en base al producto muestra dos estrategias; una es sobre las certificaciones y como aplicar a ellas y las actividades para lograr obtenerla, y la segunda es sobre las capacitaciones recurriendo a información y a programas de capacitación.

Tabla N° 15. *Estrategia propuesta – marketing integrado – precio*

MARKETING INTEGRADO	PRECIO	ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
		REGISTRO DE COSTOS		Estructura el modelo que en la Tabla N° 11 se muestra Configurar y agregar ítems que sean necesarios Archivar los Registros elaborados durante la campaña
		COMPARACIÓN DE PRECIOS DE OTRAS EMPRESAS EXPORTADORAS		Ingresar a la página de SUNAT (www.sunat.gob.pe) Ingresar al Enlace "Operatividad Aduanera" Dar click en "Detallado por Partida" que se encuentra dentro del área de "Descarga de Información" Dar click en "Exportación", Ingresar la partida Arancelaria de Palta (0804400000), colocar el rango de la fecha que se desee la información y dar click en "Consultar" Inmediatamente aparecerá un número de 8 dígitos. Ejemplo: "00123456.CON" Anotar los números o copiarlos y volviendo a la parte de "Descarga de Información" dar click en "Resultados" Inmediatamente enviará a otra página, presionar las teclas "Ctrl-F" y aparecerá un cuadro en la parte superior derecho Ingresar los números anotados o copiados anteriormente Automáticamente buscará el reporte, si no lo encuentra o dice pendiente actualice la página vuelva a ingresar los números hasta que salga disponible

Fuente y elaboración

Esta tabla aclara el tema de fijación de precios, teniendo en cuenta el registro de costos comparando precios con otras empresas, en este caso de las empresas exportadoras, ya que la información recolectada es de SUNAT (2015) y son precios de exportaciones, es decir en precio FOB.

Lo mencionado en tabla N°15 es el proceso para adquirir la información, en este caso sobre las exportaciones; se especifica la partida arancelaria a la cual pueden acudir para ingresar al registro de todas las exportaciones realizadas cualquiera que sea el año que se quiera escoger. Se observa cómo utilizar el portal de SUNAT, y así tener como referencia sobre otros datos indagando y explorando otras aplicaciones.

Tabla N° 16. *Estrategia propuesta – marketing integrado – promoción*

MARKETING INTEGRADO	PROMOCIÓN	ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	
		CREAR CORREO ELECTRÓNICO EMPRESARIAL		Ingresar a la página de GOOGLE (www.google.com.pe)	
				En la parte superior derecha aparecerá la opción de "Iniciar Sesión"	
				Inmediatamente enviará a una página en la cual se mostrarán las opciones "Añadir Cuenta" o "Crear una Cuenta"	
				Dar click a cualquiera de las opciones; si se le da a "Anadir Cuenta" enviará a una página en la cual saldrá la opción de "Crear una Cuenta"	
				Posteriormente se procederá a llenar los datos pertinentes que la página solicite	
		SOLICITAR LÍNEA TELEFÓNICA		Dirigirse a alguna estación de servicio de telefonía de CLARO, MOVISTAR u otra empresa que brinde el servicio	
				Acordar un servicio justo y a un buen precio	
		REDISEÑAR EL LOGO DE LA ASOCIACIÓN		Acudir a un experto en diseño	
				Condicionar el trabajo mutuo; es decir que un representante esté presente durante la elaboración del rediseño	
				Confirmación de nuevo logo	
		ESTRUCTURAR CARTA Y TARIETA DE PRESENTACIÓN	CARTA DE PRESENTACIÓN	Tomar el modelo propuesto en la Figura N° 13 como base para la estructuración	
					Configurar o agregar datos pertinentes
			TARJETAS Y CARPETA DE PRESENTACIÓN		Acudir a un experto en diseño (quizá al mismo que el del logo)
					Condicionar el trabajo mutuo; es decir que un representante esté presente durante la elaboración del rediseño
					Confirmar Tarjeta
					Acudir a una imprenta, negociar costos teniendo en cuenta la cantidad y el material de las tarjetas
			TRÍPTICOS, VOLANTES Y BANNERS		Acudir a un experto en elaboración de trípticos, volantes y banners (quizá al mismo que el del logo)
					Condicionar el trabajo mutuo; es decir que un representante esté presente durante la elaboración del diseño
					Añadir información pertinente de la Asociación
					Confirmar Brochures y Trípticos
					Acudir a una imprenta, negociar costos teniendo en cuenta la cantidad
			MUESTRAS DEL FRUTO		Selección del fruto que se pretende vender
				Pesar, calibrar y resltar las características del fruto	
				Cuidar la planta y procurar llegar al estándar propuesto	
				Agregar a la Carta de Presentación, Brochures y Trípticos las características del fruto que se pretende ofrecer al mercado	
		CREAR PÁGINA WEB		Acudir a un experto en diseño de websites	
				Explicar al eXperto lo que se quiere plasamar en la página (que muestra la naturaleza de la Asociación - de preferencia el color VERDE)	
				Brindar la información pertinente	
				Coordinar en cuanto tiempo estará lista la página	
				Confirmar Página Web	
		INSCRIPCIÓN EN LOS GREMIOS DE LA REGIÓN		Visitar las oficinar de los gremios mencionados y presentar la Asociación	
				PROMPERÚ, con dirección Calle Las Acacias N°136 – Urb. Sta. Victoria - Chiclayo	
				ADEX, con dirección Manuel María Izaga N°690. 6to piso – Chiclayo	
				Cámara de Comercio, con dirección Avenida Balta N°504 - Chiclayo	

Fuente y Elaboración propia

En esta tabla se establecen las diferentes actividades que llevarán a la realización de las estrategias efectivamente, en este caso se torna todo a la promoción y a cómo captar mercado para lograr incrementar la cartera de clientes para la asociación.

Se trata de desarrollar una serie de atributos e instrumentos para acaparar más mercado y hacer conocida a la asociación como una comunidad productora de palta Hass para exportación, como tríptico, flyers, brochures, etc. que permitan captar empresarios interesados en apostar por una comunidad humilde y comprometida a crecer empresarialmente.

Tabla N° 17. *Estrategia Propuesta – Marketing Integrado – Logística y Distribución*

MARKETING INTEGRADO	ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	
LOGÍSTICA	APERTURA DE UNA OFICINA ADMINISTRATIVA		Decidir si la oficina será ubicada en Chiclayo o en Pítipo (recomendable Chiclayo)	
			Buscar oficina, o edificio en el cual se esté ofreciendo alquiler de oficina	
			Una vez encontrada inspeccionar y coordinar si será amoblada o no	
			De no ser amoblado se buscará los materiales y muebles (stand de archivos, escritorios, sillas, etc.) propios para la oficina	
			Negociación de precios por alquiler y servicios	
			Confirmación	
	SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO		En caso se desconfie de personal externo, seleccionar de l interior de la Asociación	
			Elección de un representante legal	
			Selección como mínimo a 3 colaboradores	
			Evaluar constantemente su compromiso con la Asociación	
	MANTENIMIENTO A MAQUINARIA		Acudir a un ingeniero de confianza, que sepa y conozca la cisterna que se utiliza en la Asociación	
			Negociar sus honorarios	
			Llamar al encargado cada dos mese para su revisión	
	DISTRIBUCIÓN	CONTROL DE LA COSECHA		Contrato de personal para cosecha
				Informarles de las condiciones y actividades de su función
			Explicarles los métodos más óptimos para cosecha	
			Estar en constante supervisión de la cosecha	
PACTO DEL SISTEMA DE COSECHA			Condicionar con el cosechador el sistema de cosecha	
			Darles a conocer el mejor tipo de cosecha teniendo en cuenta el fruto	
			Explicarles el tema del calibre y su método de recolección para poder obtener fruto de buen calibre	

Fuente y Elaboración propia

En la tabla N° 17 se mezclan dos indicadores; logística, que abarca una amplia concentración de los temas administrativos como la apertura de una oficina, selección del personal y dar constante mantenimiento a la maquinaria (cisterna) que se utiliza; y distribución, que está relacionado a cómo se debe realizar una óptima cosecha.



Figura N° 14. Eestrategia propuesta – marketing de relaciones
Fuente y elaboración propia

Como se muestra en la figura N° 14, las actividades de cada indicador se tornan importantes para mejorar la relación con los proveedores y clientes, que son dos extremos de su cadena de valor. Detallando la estructuración de registros para una mejor gestión de selección porque de ello depende el futuro positivo financiero de la asociación.

Tabla N° 18. *Estrategia propuesta – marketing social*

MARKETING SOCIAL	INDICADOR	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
	RESP. SOCIAL CON EL MEDIO AMBIENTE	NO PERDER LA COSTUMBRE	
RELACION SINCERA CON LA COMUNIDAD			Si se realiza alguna actividad hacerla pública ante la comunidad Llevar una comunicación armónica con la comunidad Dar ofertas de practicas pre o profesionales para la comunidad Apoyar a la comunidad para su desarrollo Comunicar a la comunidad si se realizará alguna actividad por parte de la Asociación
RESPECTO AL CONSUMIDOR			Recibir cordialmente a los invitados o visitantes Dar comodida y prioridad a los visitantes Brindar recorrido del campo y dar un explicación de las actividades que se realizan en la Asociación
LA ÉTICA COMO FILOSOFÍA DE NEGOCIO			Fomentar la ética en la reuniones de la Asociación Fomentar la moral en las reuniones de la Asociación Presentar charlas sobre la ética y la moral
CUMPLIR CON LAS NORMAS LEGALES			Acudir a un Contador que permita y facilite la delcaración tributaria de la Asociación Acudir a un asesor legal que permita la legitimidad y el sustento de las actividades que realiza la Asociación Acudir a un asesor legal para evitar posibles inconvenientes legales Establecer parámetros y capacitar al personal para evitar problemas legales

Fuente y Elaboración Propia

La tabla N° 18 claramente explica las estrategias y la relación de actividades que se deben ejecutar para tener una buena relación con los stakeholders de la asociación. Además, para elevar su rendimiento se trabajaría teniendo como base la confianza en cada uno de los miembros de asociación, lo que repercutirá en el clima laboral y su imagen corporativa.

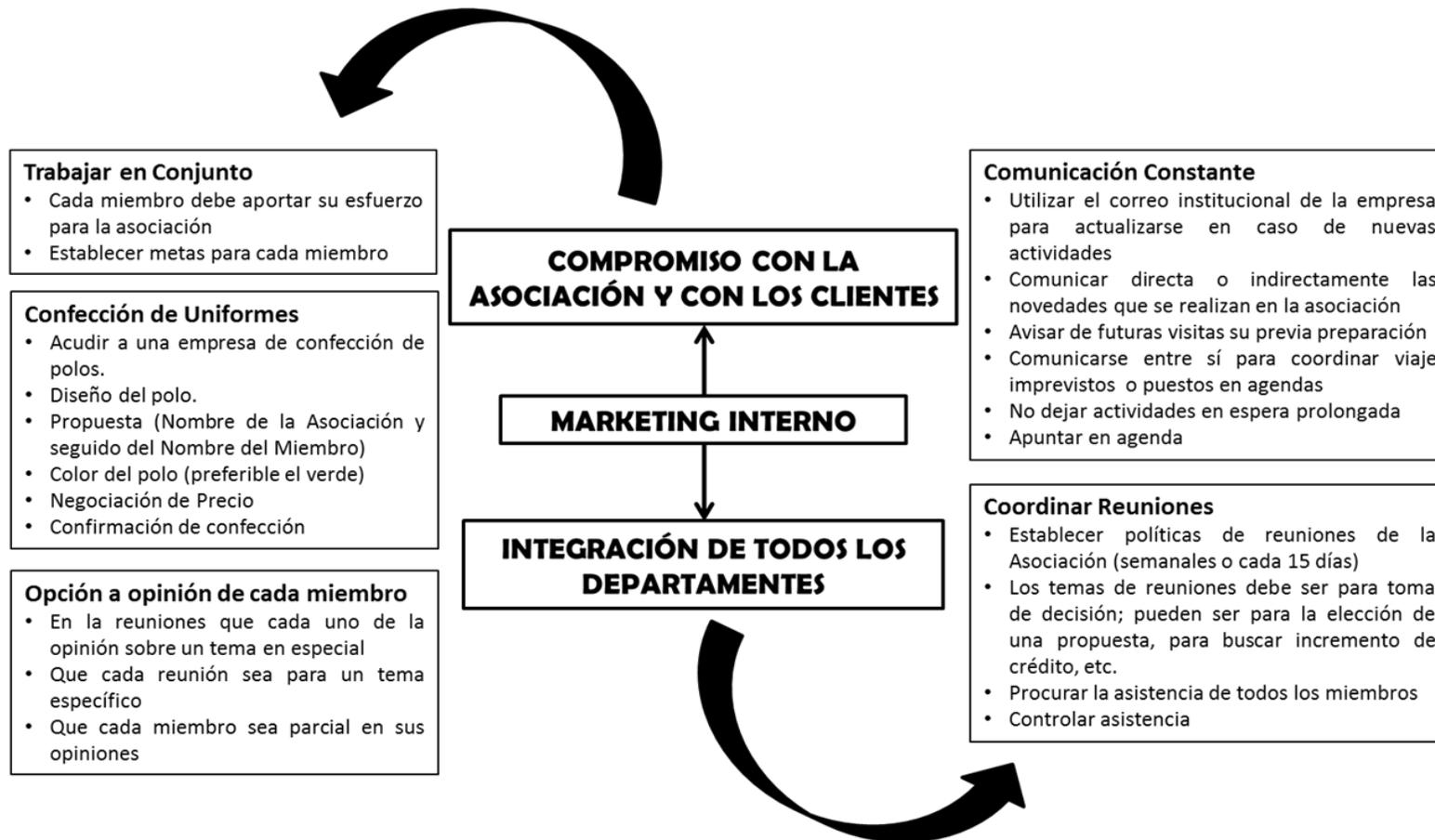


Figura N° 15. Estrategia propuesta – marketing interno
Fuente y elaboración propia

La figura N° 15 demuestra las estrategias y las actividades a realizar que permitirán reforzar internamente a la asociación. Estas actividades afianzarán el compromiso de los miembros con la asociación de manera que se logre un crecimiento conjunto. La finalidad de estas estrategias es que se logre una armonía interna, esto se verá reflejado en el exterior; como el trato al cliente.

Para concluir, la elaboración de las estrategias propuestas por cada dimensión del marketing holístico, da contundencia a la propuesta de las estrategias de marketing. Por lo tanto, se demuestra que la realización de las estrategias permitirá a la asociación ser más competitiva en la comercialización de palta Hass.

4.1.3.3. Costo de implementación:

IMPLEMENT. DE OFIC.	Mensual	Temporada - 7M
Pack de Servicio	S/. 75.00	S/. 525.00
Teléfono Movil (2)	S/. 80.00	S/. 960.00
Servicio Agua	S/. 50.00	S/. 350.00
Servicio Luz	S/. 50.00	S/. 350.00
Alquiler	S/. 800.00	S/. 5,600.00
TOTAL	S/.	7,785.00

PERSONAL DE OFICINA	Mensual	Temporada - 7M
Administrativos	S/. 1,200.00	S/. 25,200.00
Contador	S/. -	S/. 500.00
TOTAL	S/.	25,700.00

MANTENIMIENTO MAQ.	Trimestral	Temporada - 7M
Sistema	S/. 200.00	S/. 400.00
TOTAL	S/.	400.00

Costos Administrativos	S/.	33,885.00
-------------------------------	------------	------------------

TOTAL INVERSIÓN	S/.	42,980.00
------------------------	------------	------------------

IMPLEMENT. DE PROMOCIÓN	x/Servicio
Diseñador Web	S/. 650.00
Tarjeta de Presentación (3mil)	S/. 150.00
Carpeta de Presentación (1/2mil)	S/. 300.00
Trípticos (3millares)	S/. 500.00
Volantes (4millares)	S/. 240.00
Banner (2)	S/. 220.00
TOTAL	S/.
	2,060.00

CONFECCIÓN DE UNIFORMES	x/Servicio
Polos (50)	S/. 750.00
Gorras (25)	S/. 125.00
TOTAL	S/.
	875.00

Costos de Mercadeo	S/.
	2,935.00

Equipo y Muebles	
Equipos	S/. 4,850.00
Muebles	S/. 1,310.00
TOTAL	S/.
	6,160.00

4.1.3.3.1. Plan de inversión:

Prestamo	50,000.00
----------	-----------

TIA	22% EA
TIM	1.67090% EM

TIEMPO	1 AÑO
TIEMPO	12 MESES

PERIODO	CUOTA	INTERES	AMORTIZACIÓN	SALDO
-				50,000.00
1	4,632.94	835.45	3,797.49	46,202.51
2	4,632.94	772.00	3,860.94	42,341.56
3	4,632.94	707.48	3,925.46	38,416.11
4	4,632.94	641.89	3,991.05	34,425.06
5	4,632.94	575.21	4,057.73	30,367.33
6	4,632.94	507.41	4,125.53	26,241.80
7	4,632.94	438.47	4,194.47	22,047.33
8	4,632.94	368.39	4,264.55	17,782.78
9	4,632.94	297.13	4,335.81	13,446.97
10	4,632.94	224.68	4,408.26	9,038.71
11	4,632.94	151.03	4,481.91	4,556.80
12	4,632.94	76.14	4,556.80	0.00

4.1.3.3.2. Flujo de caja económico y financiero:

Flujo Económico	2016 - (Año 0)	2017 - (Año 1) Proy	2018 (Año 2) Proy	2019 (Año 3) Proy	2020 (Año 4) Proy
INGRESOS	1,400,000	1,470,000	1,543,500	1,620,675	1,701,709
Ventas nacionales	1,400,000	1,470,000	1,543,500	1,620,675	1,701,709
EGRESOS	310,913	391,200	408,945	447,870	448,242
Inversión Total de Mercadeo	0	24,300	10,245	11,120	16,405
IMPLEMENT. DE OFIC.		7,785	7,785	7,785	7,785
MANTENIMIENTO MAQ.		400	400	400	400
IMPLEMENT. DE PROMOCIÓN		2,060	2,060	2,060	2,060
CONFECCIÓN DE UNIFORMES		875		875	
Equipo y Muebles		6,160			6,160
Imprevistos		7,020			
Costo Total de Campo	310,913	366,900	398,700	436,750	475,896
Materia Prima	300,000	330,000	363,000	399,300	439,230
Cosecha y Costos en Transporte	10,913	11,200	10,000	11,750	10,966
G.Admin		25,700	25,700	25,700	25,700
RENTA					
Flujo Económico TOTAL	S/. 1,089,087.50	S/. 1,078,800.00	S/. 1,134,555.00	S/. 1,172,805.00	S/. 1,253,466.88
Flujo Financiero					
Ingresos					
Prestamo	S/. 50,000.00				
Egresos					
Amortizacion		S/. 50,000.00			
Interes		S/. 5,595.28			
Escudo fiscal		S/. 1,678.58			
Flujo Financiero TOTAL	S/. 50,000.00	S/. -53,916.70			
Flujo TOTAL	1,139,087.50	1,024,883.30	1,134,555.00	1,172,805.00	1,253,466.88

Escudo Fiscal Mensual	139.88
-----------------------	--------

4.1.3.3.3. Tasa de descuento económico y financiero:

Aporte de Capital Propio	AK	0
Total Inversión	TI	50000
Interés Pasiva	IP	1.40%
Prima de Riesgo	r	5%
Préstamo	p	50000
Tasa de Interés Activa	ia	22.00%
Imp. a la Renta	t	30%

$$DE = (AK/TI)(ip+r) + (P/TI)ia$$

$$DE = 22.0\%$$

$$DF = (AK/TI)(ip+r) + (P/TI)ia*(1-t)$$

$$DF = 15.4\%$$

$$DFM = 1.28\%$$

4.1.3.3.4. Recuperación financiera y costo beneficio:

PERIODO DE RECUPERACIÓN FINANCIERO ANUAL				
AÑOS	FCF	%	FCFAct	FCFActA
0	50,000.00			50,000.00
1	53,916.70	84.6%	45,613.52	53,915.85

CSIR =	1	AÑOS
Meses =	12	
Coeficiente	11	Meses

PERIODO DE RECUPERACIÓN FINANCIERO MENSUAL				
Mes	FCF	%	FCFAct	FCFActA
0	50,000.00			50,000.00
1	4,772.82	98.7%	4,711.57	4,771.83
2	4,772.82	97.4%	4,650.32	4,771.85
3	4,772.82	96.2%	4,589.07	4,771.86
4	4,772.82	94.9%	4,527.82	4,771.87
5	4,772.82	93.6%	4,466.57	4,771.89
6	4,772.82	92.3%	4,405.31	4,771.90
7	4,772.82	91.0%	4,344.06	4,771.91
8	4,772.82	89.7%	4,282.81	4,771.92
9	4,772.82	88.5%	4,221.56	4,771.94
10	4,772.82	87.2%	4,160.31	4,771.95
11	4,772.82	85.9%	4,099.06	4,771.96
12	4,772.82	84.6%	4,037.81	4,771.98

Costo Beneficio Financiero		
Años	Ingreso	Egreso
0	50,000.00	310,912.50
1	1,470,000.00	391,200.00

BC	3.76
----	------

Nos indica que en el transcurso del proyecto se recuperará S/. 3.76 por Nuevo Sol Invertido

Coeficiente	11	Meses
-------------	----	-------

4.2. Discusión de resultados

Previo a la discusión de los resultados es fundamental indicar que para la obtención de la data ha sido necesaria la aplicación de una serie de instrumentos (entrevistas, revisión bibliográfica y documentaria virtual) que fueron previamente validados por expertos en la materia de Marketing y que dan garantía a que toda la información recolectada es contundente y verídica.

Durante el trabajo de campo, que se realizó en Pítipo, no se encontraron limitaciones de información ni restricciones, debido a la buena relación que se generó con los miembros de la asociación; aquellos que fueron entrevistados fueron completamente honestos, colaboradores y su trato fue muy agradable.

Un factor determinante fue el clima, entre los meses de febrero y marzo que, si causó inconvenientes, ya que hubo varios días de lluvias y algunas veces no permitió que se dé la visita satisfactoriamente por las inundaciones, pero no fueron obstáculos sustanciales que pudieran afectar directamente a la investigación.

Con respecto al primer objetivo planteado, analizar la situación actual de la asociación APALA, los resultados fueron concretos al demostrar que se encontraba defectuosa. Se elaboró el diagrama propuesto de Porter (2009) y así mismo se evaluó la cadena de valor; llenando cada espacio con la información recolectada tanto por entrevistas como de revisión documentaria de manera virtual.

Para el diagrama de Porter se identificó una nueva empresa (Negociación Agrícola Yotita S.A.), representa una competencia directa para la asociación de la cual no tenían conocimiento, siendo un nuevo integrante en el mercado de palta y no ha tenido obstáculos en posicionarse en el mercado; además, en el año (2015) fue su primera campaña de exportación y tiene un buen solvencia financiero para realizar sus actividades.

Otra observación fue que la relación con sus proveedores y clientes; no es la adecuada, porque son influenciados completamente por ellos, es decir el proveedor sabe que la empresa depende de la compra de sus insumos y el cliente sabe que la Asociación no cuenta con una vasta cartera de clientes. Les falta capacidad negociadora, son muy volubles a las decisiones por la oferta que le hacen, no saben poner sus propias condiciones y hacer una contrapropuesta, es decir no tienen la determinación y la iniciativa para proponer el precio y condiciones.

En el análisis de la competencia actual, a través de SIICEX (2013) y en relación a la lista de empresas de la región Lambayeque de PROMPERÚ (2012), se identificaron cinco empresas con mayor participación en el mercado de palta para la comparación con la asociación, esto permitió tomar como base el estado de esas empresas, analizarlas y evaluar posibles propuestas de mejora.

Por último, el conocimiento de la asociación sobre productos sustitutos solamente fue el de la palta de variedad Fuerte, pero se identificaron cuatro variedades de palta que se exportan y en cuatro diferentes presentaciones.

Aún no se fomenta la diferenciación en base a las presentaciones por lo que se puede segmentar un mercado para esos sustitutos, sin olvidar la exportación de palta fresca y congelada es la que predomina.

Para el análisis de su cadena de valor, los resultados obtenidos demostraron que era poco eficiente. Para ello, se acudió a un diagrama propuesto por Porter (2008) en la cual se estructura diferentes áreas relacionadas a la razón de ser de la asociación.

La finalidad del análisis, como Garralda (2013) afirma, es identificar las deficiencias de los procesos y actividades de la asociación. Durante el proceso de recolección de datos, a través de las entrevistas, los colaboradores se mostraban inconformes por cómo se realizaba el proceso de abastecimiento, por lo que los insumos y sus materiales no llegaban como se condicionó. Sin embargo, a través de la elaboración del diagrama se pudo lograr, como Lundy & cols. (2004) explican, una visión global de todas las actividades que realiza la Asociación que permitió realizar un análisis convincente sobre la situación de su cadena de valor.

De acuerdo a lo mencionado y en base al análisis de las perspectiva de la 5 fuerzas competitivas de Porter y de la cadena de valor, se ha podido lograr el siguiente diagnóstico: Conocer la situación actual de una organización es importante; Mintzberg (1997) indica que para realizar algún tipo de actividades o estrategias es conocer en qué condiciones se encuentra la organización, de esta manera se puede identificar lo que se está haciendo mal, lo que no se está haciendo y lo que se debería hacer. Vela & Gonzales (2011) apoyan esta noción sosteniendo que no se lograría nada si no se conoce el entorno tanto interno como externo de la organización.

Por ende, y para una mejor comprensión de la situación actual, se optó por dividir el análisis en 4 perspectivas: corporativa, administrativa, comercial y financiera. De las cuales, la perspectiva financiera fue aquella que más repercute para la sostenibilidad de la asociación; es decir es aquella que permite que se mantenga vigente, que vayan de la mano; por ejemplo, Peñaloza (2005) señala que la capacidad financiera y la gerencial son esenciales para un mejor desarrollo competitivo, debe generarse un buen ambiente comercial y corporativo para incrementar el desempeño y la organización utilizando en conjunto con las cuatros perspectivas desarrollándose competitivamente.

En el segundo objetivo, determinar el nivel de competitividad empresarial de la Asociación APALA, el resultado fue que su competitividad es relativamente baja. Para obtenerlo se utilizaron entrevistas y se acudió a la revisión documentaria (virtual), lo que permitió obtener un resultado verídico sobre su participación en el mercado y la relación de las ventas hechas por parte la Asociación frente a las exportaciones de las empresas (clientes y otros).

Para el análisis se utilizaron dos puntos de vista: desde la perspectiva de la asociación y desde la perspectiva del mercado. Los indicadores que se tomaron en cuenta para la primera fueron: la productividad, los procedimientos y actividades, políticas de precios y costos, coordinación y comunicación y la

rentabilidad. Su análisis permitió dar a conocer que no realizan ningún tipo de estrategias, y como López (2013) expresa, es recomendable la aplicación de métodos estratégicos para incrementar la competitividad y también desarrollar ventajas competitivas. Peña (2010) sugiere lo mismo, recalca el hecho que no es necesario que la empresa o asociación sea relativamente grande para llegar a ser netamente competitiva poniendo en reflexión que ninguna organización es demasiado pequeña para lograr ser grande en el mercado.

Otro resultado obtenido fue que como asociación no tiene políticas de precio y costo, es decir no toman como base sus costos, los precios de la competencia, ni los precios del mercado. Y cuando un cliente llega y les pone un precio aparentemente justo la asociación acepta sin rodeos y sin conocer con detalle los parámetros con el cual el cliente fijo ese precio. Barrientos (2009) no solo aporta lo mismo, sino que toma en consideración como estrategia muy importante que el precio sea justo y competitivo.

Lo más resaltante fue la coordinación y la comunicación; que resultó uno de los indicadores más carente en este análisis; debe haber comunicación desde la punta más alta hasta la más baja en la organización, sin embargo, en la asociación no ocurre eso, aun siendo una organización pequeña, el defecto que más se pronuncia es la falta de comunicación y coordinación ya que no se tiene en conciencia el trabajo conjunto.

Por otro lado, desde la perspectiva del mercado se demostró que la participación en la comercialización de palta de la asociación es baja, específicamente 0.54%. Esto se logró teniendo como base a las exportaciones realizadas en el 2014 por 16 empresas, elegidas por su gran oferta exportable y considerando a las 5 empresas competidoras consideradas como la competencia actual de la asociación.

Llegando al tercer objetivo, en demostrar que estrategia de marketing es la más adecuada para mejorar la competitividad empresarial en la Asociación APALA, el resultado fue concreto debido que la asociación deberá aplicar la propuesta de marketing holístico por Barrientos (2009) para poder mejorar la competitividad empresarial en la asociación, ya que hasta al momento no se ha identificado ni aplicado ninguna estrategia para la asociación

Para obtener los resultados de este objetivo, se estructuraron estrategias aplicando formatos de registros para su control interno y su carta de presentación.

Concluyendo con el objetivo general, determinar las estrategias de marketing más adecuada para incrementar la competitividad empresarial en la comercialización de palta (Hass) en la Asociación APALA, dio como resultado las estrategias propuestas para cada una de ellas en base a al diagrama propuesto por Barrientos (2009), en la figura N° 1.

Aplicando un marketing holístico que abarca cuatro dimensiones: el marketing integrado, marketing de relaciones, marketing social y marketing interno. Cada dimensión cuenta con una serie de indicadores, en la cual para cada uno se ha propuesto una serie de estrategias y recomendaciones que se deben aplicar

para incrementar la competitividad empresarial en la comercialización de palta Hass y desarrollarse como asociación.

Para su elaboración, fue necesario conocer la situación actual de la empresa, Ynzunza & Izar (2013) comenta que para emplear estrategias es conocer internamente a la empresa, ya que el mercado es voluble y que de nada sirve aplicar alguna estrategia de mejora si no se sabe qué mejorar.

En lo que respecta al marketing integrado, las estrategias propuestas fueron en base al producto, promoción, logística, distribución y los precios; los más resaltante, como Cáceres (2008) concluye que uno de los factores determinantes para incrementar la competitividad son las certificaciones y sin el olvidar el precio que no solo influyen en la calidad del producto, Vela & Gonzales (2011) recomienda tener una constante actualización para un desarrollo de nuevas técnicas agrícolas, así también como una mejora en tecnología e infraestructura; también se han propuesto otras estrategias que permitan impulsar el alcance de la asociación comercialmente en temas de promoción y cómo llegar al cliente. Todo esto va a repercutir en el extranjero, porque las estrategias que una organización emplea nacionalmente de igual forma se pueden aplicar en otros países.

En la dimensión del marketing de relaciones, se basa en como la asociación se comporta con clientes y proveedores, con el objetivo de ganarse su confianza y de esta manera fidelizar con ellos. La fidelidad es un factor muy importante que repercute en las utilidades; por ello las estrategias que Farías (2014) propone de identificar, atraer y retener al cliente son necesarias en esta dimensión, junto con la constante comunicación.

La dimensión del marketing social se basa en la relación que tiene la asociación con su entorno geográfico, político y cultural; en la actualidad estos factores deben llevarse de la mano junto con cualquier estrategia que se desee emplear, por eso se deben proponer estrategias que apoyen a la causa y permitan llevar en armonía la relación entre la asociación y la comunidad.

También, otro tema delicado, y que dice mucho de cómo labora una organización, es el cuidado del medio ambiente; Peñaloza (2005) aconseja que las empresas sean socialmente responsables y se fomente el uso de insumos que no afecten ni deterioren la biodiversidad del área en el cual se ejerza.

Finalmente, y el más relevante, el marketing interno; es decir, crear y desarrollar el compromiso de todo el capital humano para con la empresa y sus clientes es un avance gigantesco para ser competitivo en cualquier tipo de mercado, y con las estrategias propuestas se pretende un crecimiento prolongado para la asociación.

Los resultados obtenidos demuestran que es necesario un estudio previo de la organización para realizar cualquier tipo de actividad estratégica, y todas las empresas debería tomar en cuenta la aplicación de estrategias teniendo como estructura el marketing holístico, no sin antes hacer análisis la cadena de valor, un estudio del entorno externo desde la perspectiva de las cinco fuerzas competitivas de Porter, y la determinación del nivel competitivo que tiene.

La cadena de valor ayuda al análisis de toda la situación interna de la organización, ya que se identifican todas las actividades, procesos y sujetos que intervienen desde la compra de insumos hasta la entrega del producto al cliente; el óptimo desarrollo de las cinco fuerza competitivas de Porter, permite a la organización reconocer las debilidades y amenazas que presentan frente el mercado; y la buena determinación del nivel competitivo ayuda a que la empresa ubique en qué posición se encuentra en el mercado y frente a qué empresas está compitiendo.

Verificando los resultados y haciendo una comparación con las hipótesis propuestas se llega a deducir que se llegan a una completa concordancia, ya que se logra demostrar que las hipótesis fueron válidas.

De acuerdo a la primera hipótesis, si se emplea un análisis desde la perspectiva de las 5 fuerzas competitivas de Porter y el análisis de la evaluación cadena de valor entonces se diagnosticará la situación actual de Asociación APALA, se llega a demostrar que se encuentra vulnerable y con muchos obstáculos, si se observa la figura N° 5 podemos tener una mejor perspectiva de las fuerzas competitivas que presenta la asociación. Y la figura N° 6 detalla la cadena de valor que la misma presenta y explica sus impedimentos.

En la segunda hipótesis, si se analizan los indicadores de competitividad y fuentes directas de los mismos agricultores entonces se podrá identificar el nivel de competitividad de la asociación APALA, confirma que la asociación es poco competitiva; los dos análisis lo explican, desde la empresa se llegó demostrar, a través de la tabla N° 5 que tiene bastantes problemas internos; y desde el mercado se demuestra el hecho de que su participación no es acentuada y la tabla N° 7 y 8 dan prueba de ello ya que detalla porcentualmente cual es nivel competitivo que tiene.

Fue necesario para la tercera hipótesis, si se aplica la propuesta de marketing holístico de Barrientos, entonces se demostrará qué estrategia es la más adecuada para mejorar la competitividad empresarial de la Asociación APALA; elaborar un análisis de las cuatro dimensiones que propone Barrientos, detallando todas las posibles estrategias que pueden ser indispensables para un mejor desarrollo de la asociación. Cada estrategia propuesta de cada dimensión detalla todos los pasos para poder emplear cada estrategia propuesta.

Por último, la hipótesis general, si se analiza la propuesta de Barrientos entonces se podrá determinar qué estrategia de marketing es la más adecuadas para incrementar la competitividad empresarial en la comercialización de palta (Hass) en la Asociación APALA, demuestra la validez de haber realizado un estudio de la situación actual y elaborando las estrategias propuestas se puede llegar a reconocer dichas estrategias para llegar a incrementar la competitividad empresarial en la comercialización de su palta.

Se debe rescatar que el trabajo de campo se ha realizado de manera correcta, los instrumentos que fueron validados (las entrevistas, la revisión bibliográfica y

documentaria virtual) demostraron ser de gran utilidad para lograr el éxito de esta investigación.

Por lo tanto; teniendo como base la data extraída a través de los instrumentos, se logró estructurar los resultados encontrados utilizando diferentes técnicas cualitativas y por consiguiente compararlos con los antecedentes y las bases teóricas indagadas; se llega a concluir que no han surgido nuevas interrogantes ni hipótesis ya que existe coherencia en los objetivos planteados, los resultados obtenidos y las hipótesis propuestas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. El análisis de la situación de la Asociación APALA desde la perspectiva de las cinco fuerza de Porter resultó ser vulnerable, ya que presenta debilidades sustanciales frente a la influencia de los clientes y proveedores; asimismo, la falta de conocimiento de la competencia repercute mucho para las decisiones de negociación, no se tiene una base para condicionar los precios; además se comprobó que no hay mucha oferta en otras presentaciones de la palta lo cual no es una amenaza, sin embargo podría ser un buen segmento de mercado.
2. El análisis de la Cadena de la Valor de la Asociación APALA terminó siendo poco eficiente, sufren de varios desperfectos en infraestructura, capital humano, en el abastecimiento y la distribución, que repercute en su desempeño y no se llega a optimizar procesos, cabe mencionar que tampoco se lleva un control de las actividades.
3. Con respecto a la situación actual de la Asociación APALA se llega a la conclusión que no está en buen estado y su desempeño es bajo, cabe recalcar el hecho que el factor financiero y el buen mercado de palta han sido los únicos elementos que han podido amortiguar la situación de la empresa, en la parte administrativa y corporativamente no tiene un buen sustento debido a la falta de capital humano organizacional, la baja coordinación y compromiso interno que presenta.
4. El nivel competitivo de la Asociación APALA internamente y en el mercado es de bajo rendimiento; la comunicación de la información es deficiente, tienen poco conocimiento sobre políticas de precio y su productividad. En los últimos años, ha ido decayendo por la baja actividad de los miembros; además, frente a las 16 empresas exportadoras de palta, que se puede visualizar en la tabla N° 7, el valor porcentual de su participación del total exportado es de 0.54%.
5. Las estrategias más adecuadas para incrementar la competitividad empresarial en la comercialización de palta Hass de la Asociación APALA claramente se basan en la aplicación de un Marketing Holístico y Barrientos, con su propuesta en el diagrama plasmado en la figura N° 1, abarca básicamente todas las dimensiones que más resaltan y más cuidado se deben tener; por lo tanto, las estrategias elaboradas son las apropiadas para asociación asegurando sus prolongación y vigencia en el mercado.

Recomendaciones

1. Es recomendable que la Asociación APALA afiance el tema de la negociación y establecer parámetros de venta, ya que en el diagrama de las 5 fuerzas de Porter; el factor más resaltante fue la influencia que tienen los clientes y proveedores sobre la asociación, asimismo tener en cuenta y aplicar las estrategias de promoción por el hecho que un nuevo competidor ha ingresado a mercado.
2. Para incrementar la eficiencia de la Cadena de Valor de la Asociación de APALA se debe seleccionar un buen capital humano e implementar una oficina administrativa que facilite las actividades corporativas de la asociación, condicionando la negociación con los proveedores para evitar inconvenientes en el proceso de abastecimiento y establecer condiciones sobre la presentación del producto así no habrá contradicciones en el proceso de cosecha.
3. Para mejorar el estado actual, de la Asociación APALA se recomienda emplear la formalización interna de la misma ya que corporativamente es deficiente y esto ayudará a una mejor gestión administrativa, debido a que se podrá seleccionar a un personal óptimo; esto repercutirá en el ambiente comercial ya que se podrá tener un contacto con el exterior y de esta manera podrá apoyar al elemento financiero que es el más estable hasta ahora.
4. Claramente se ha identificado la participación del mercado de la Asociación APALA; pero no se logrará el incremento si no se empieza desde el principio, es decir primero se debe mejorar la gestión interna, llegar a cada miembro y concientizar que son una asociación y que se debe trabajar en conjunto; luego establecer políticas de precios, en base a los costos, los precios del mercado y la competencia; por último, enfocarse en la identificación y retención de clientes potenciales.
5. La aplicación de las estrategias propuestas, visualizándolo desde un Marketing Holístico renovarán positivamente a toda la organización, tomando en cuenta cada indicador que repercute en el ambiente laboral, en el ambiente social, en el ambiente comercial y en las relaciones con aquellos que se tiene contacto directamente; por lo tanto, se recomienda que adopten la iniciativa de aplicar estas estrategias de manera que se logre un incremento en la competitividad empresarial y una participación de mercado mayor.

REFERENCIAS

1. Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la Cadena de Suministro*. 5ª ed. México: Pearson Education Inc.
2. Barrientos, P. (2009). El Marketing en el Perú y la Globalización. *Semestre Económico*, 59 – 75.
3. Barriga, L. (2009). *Aspectos Importantes de la Planificación*. 1ª ed. Madrid: Trotta Editorial.
4. Blesa, A., Ripollés, M., & Monferrer, D. (2009). Influencia de las Capacidades de Marketing en la Competitividad de las nuevas Empresas Internacionales. *Investigaciones Económicas*, 233-270.
5. Cáceres, A., Camacho, I., Ludeña, J., Macedo, M., & Navarro, H. (2008). *Estudio de la Cadena de Palta de Luricocha con criterios d Equidad, Inclusión y Sostenibilidad Ambiental*. Lima: Centro Peruano de Estudios Sociales.
6. Castellanos, A. (2009). *Manual de la Gestión Logística del Transporte y Distribución de Mercancías*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
7. Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social Norte (2010). *Bondades y Manejo Básico del Palto*. (Propuesta Técnica). Trujillo. 47 PP.
8. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
9. Control Union (2015). *Certificación Orgánica*. Recuperado en Abril del 2015 de: <http://www.cuperu.com/portal/en/programas-de-certificacion/organico>
10. Coopers & Lybrand. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe Coso*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
11. Estrada, G. (2010). *Estrategias Competitivas para una Empresa de Servicios de Mensajería Internacional*. (Tesis para Titulación). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. 98 PP.
12. Fairtrade International (2015). *Convertirse en un Productor de Comercio Justo Fairtrade*. Recuperado en Abril del 2015 de: <http://www.fairtrade.net/becoming-a-fairtrade-producer.html?&L=1>
13. Farías, P. (2014). Estrategias de Marketing utilizadas por las Empresas Chilenas para incrementar el Valor de los Clientes. *Cuadernos de Administración*, 8-14.
14. Garralda, J. (2013). *La Cadena de Valor*. Recuperado de <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf>
15. Gelder, D., & Woodcock, P. (2003). *Vocational Business: Marketing and Promotional Strategy*. United Kingdom: Nelson Thornes Ltd.
16. Hernández, M. (2001). El nuevo concepto de marketing en la empresa. *Revista Colombiana de Marketing*, 17.
17. Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. 6ª ed. México: Pearson Education.

18. León, J. (2009). Agro exportación, Empleo y Género en el Perú. (Proyecto de Investigación). Consorcio de Investigación Económico y Social. Lima. 111 PP.
19. López, A. (2013). La Innovación en Marketing y Competitividad: Una aplicación al caso de las Cooperativas Agrícolas Españolas. (Tesis Doctoral). Universidad Rey Juan Carlos. Madrid. 416 PP.
20. Lundy, M., Gottret, M., Cifuentes, W., Ostertag, C., & Best, R. (2004). Design of Strategies to Increase the Competitiveness of Smallholder Chains: Field Manual. (Development Project). International Center for Tropical Agriculture. Colombia. 78 PP.
21. Marketing Publishing. (2008). *La estrategia básica de marketing*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
22. Mendoza, H., & Rodríguez, M. (2007). La teoría Administrativa en el contexto emergente. *Contaduría y Administración*, 155-173.
23. Ministerio de Agricultura y Riego (2008). Estudio de la Palta en el Perú y en el Mundo. Lima. 23 PP.
24. Ministerio de Agricultura y Riego (2010). Plan Estratégico Sectorial Multianual Actualizado del Ministerio de Agricultura 2007-2011. Lima. 101 PP.
25. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2004). Plan Operativo Exportador del Sector Agropecuario-Agroindustrial. Lima. 65 PP.
26. Ministerio de Economía y Finanzas de Uruguay (2006). Matriz de Indicadores de Competitividad. Recuperado el 19 de Setiembre del 2014 http://www.mef.gub.uy/inversor/doc_04_indicadores_de_competitividad.pdf
27. Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. 1ª ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
28. Okazaki, S., Romero, J., & Yagüe, M. (2006). La Estrategia de Marketing Internacional en Mercados Emergentes: Importancia de los Análisis de los Factores de Entorno. *Economía Industrial*, 111-121.
29. Parkin, M., Esquivel, G., & Ávalos, M. (2006). *Microeconomía*. 7ª ed. México: Pearson Educación.
30. Peña, J. (2010). Factores Determinantes de la Competitividad Internacional: Aplicación Empírica en Países en Vías de Desarrollo. (Tesis Doctoral). Universidad de Sevilla. Sevilla. 237 PP.
31. Peñaloza, M. (2005). Competitividad: ¿Nuevo paradigma económico? *Forum Empresarial*, 42-67.
32. Peñaloza, M. (2005). El Mix de Marketing: Una herramienta para servir al cliente. *Actualidad Contable Faces*, 71-81.
33. Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. España: Diaz de Santos.
34. Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
35. Porter, M. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press

36. Reyes, A. (2005). *Administración de Empresas: Teoría y Práctica*. México: Editorial Limusa S.A.
37. Sastre, F. (2006). *La empresa es su resultado – El beneficio editorial y la contabilidad del conocimiento*. (Tesis Doctoral). Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Madrid. 499 PP.
38. Secretaría del Mercado Común del Sur (2007). *Indicadores de Competitividad Cadena Productiva de Madera y Muebles en el Mercosur*. (Informe Técnico). Montevideo. 70 PP.
39. Silva, J. (2003). *La Administración: entre la Profesionalización y la Cientificidad*. *Contaduría y Administración*, 9-15.
40. Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2013). *Empresas Exportadoras de Aguacates (Paltas), Frescas o Secas*. Disponible en internet: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp? portletid =SFichaProductoEmpresaX& page =216.17100&scriptdo=cc fp empresax&session pTarifa =804400000&colOrder=3#anclafecha> Acceso el 29 de Octubre de 2014.
41. Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. 14^a ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
42. SUNAT (2015). *Lista de Exportaciones realizadas en el año 2014, desde el 01 Enero hasta el 31 de Diciembre*. Formato Excel. Recuperado el 27 de Marzo del 2015
43. Toca, C. (2009). *Fundamentos del Marketing: Guía para su estudio y comprensión*. 1^a ed. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
44. Valdaliso, J. (2004). *La competitividad Internacional de las empresas españolas y sus factores condicionantes: Algunas reflexiones desde la historia empresarial*. *Revista de Historia Mundial*, P. 13.
45. Vara-Horna, Arístides (2012). *Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima. Manual electrónico disponible en internet: www.aristidesvara.net 451 pp.
46. Vecino, J. (2008). *Dimensión Estratégica de la Capacitación*. 1^a ed. México: Compañía Editorial Continental.
47. Vela, L., & Gonzales, J. (2011). *Competitividad del Sector Agrario Peruano, Problemática y Propuestas de Solución*. Lambayeque: Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque.
48. Vidal, L. (2010). *Estudio de Pre-factibilidad para la exportación de Palta Hass a Estados Unidos*. (Tesis para Titulación). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. 95 PP.
49. Von Hesse, M. (2013). *Se sostendrán conversaciones con México para exportar paltas Hass a Norteamérica y Asia*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/notas-de-prensa/notas-de-prensa->

[2013/9612-ministro-milton-von-hesse-se-sostendran-conversaciones-con-mexico-para-exportar-paltas-hass-a-norteamerica-y-asia](#)

50. Ynzunza, C., & Izar, J. (2013). Efecto de las Estrategias Competitivas y los Recursos y Capacidades orientados al mercado sobre el Crecimiento de las Organizaciones. *Contaduría y Administración*, 169-197.
51. Comex (2016). El diario de Economía y Negocios en el Perú. Gestión G. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ppk-y-tema-pendiente-elevar-productividad-sector-agropecuario-2163661>
52. Minagri (2016). Ministerio de Agricultura y Riego. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/memorias-anuales/memoria-anual-2015>

APÉNDICES

Apéndice 1. Matriz de coherencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis
¿De qué manera las estrategias de marketing pueden incrementar la competitividad empresarial en la comercialización de palta (Hass) en la Asociación APALA?	Determinar que estrategias de marketing es la más adecuadas para incrementar la competitividad empresarial en la comercialización de palta (Hass) en la Asociación APALA.	Si se analiza la propuesta de Barrientos entonces se podrá determinar qué estrategia de marketing es la más adecuadas para incrementar la competitividad empresarial en la comercialización de palta (Hass) en la Asociación APALA
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas
1. ¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual de la Asociación APALA?	1. Analizar la situación actual de la Asociación APALA.	1. Si se emplea un análisis desde la perspectiva de las 5 fuerzas competitivas de Porter y el análisis de la evaluación cadena de valor entonces se diagnosticará la situación actual de Asociación APALA
2. ¿Qué nivel de competitividad se encuentra la Asociación APALA?	2. Identificar el nivel de competitividad empresarial de la Asociación APALA	2. Si se analizan los indicadores de competitividad y fuentes directas de los mismos agricultores entonces se podrá identificar el nivel de competitividad de la asociación APALA
3. ¿Qué estrategia de marketing es más adecuada para mejorar la competitividad empresarial en la Asociación APALA?	3. Demostrar que estrategia de marketing es la más adecuada para mejorar la competitividad empresarial en la Asociación APALA	3. Si se aplica la propuesta de marketing holístico de Barrientos, entonces se demostrará que es estrategia más adecuada para mejorar la competitividad empresarial de la Asociación APALA

Apéndice 2. Cuadro de Consistencia

CUADRO DE CONSISTENCIA							
TÍTULO	PROBLEMA(S)	OBJETIVO(S)	HIPÓTESIS	VARIABLE(S)	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LA COMERCIALIZACIÓN DE PALTA (HASS) EN LA ASOCIACIÓN APALA, 2016	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES			
	¿De qué manera las estrategias de marketing pueden incrementar la competitividad empresarial en la comercialización de palta (Hass) en la Asociación APALA?	Determinar que estrategias de marketing es la más adecuadas para incrementar la competitividad empresarial en la comercialización de palta (Hass) en la Asociación APALA.	Si se analiza la propuesta de Barrientos entonces se podrá determinar qué estrategia de marketing es la más adecuadas para incrementar la competitividad empresarial en la comercialización de palta (Hass) en la Asociación APALA	Diagrama de las cinco fuerzas de Porter	Influencia con los Proveedores	Relación con los proveedores	Entrevista
					Influencia con los Clientes	Relación con los Clientes	
					Competencia Existente	Competidores Existentes	Revisión Documental
					Amenaza a nuevos aspirantes	Posibles nuevos competidores	Entrevista / Revisión Documental
	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVO ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS		Productos Sustitutos	Impacto en las ventas	Revisión Documental
	¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual de la Asociación APALA?	Analizar la situación actual de la Asociación APALA.	Si se emplea un análisis desde la perspectiva de las 5 fuerzas competitivas de Porter y el análisis de la evaluación cadena de valor entonces se diagnosticara la situación actual de Asociación APALA	Cadena de Valor	Logística de Entrada	Compra de Materia Prima	Entrevista / Revisión Documental
					Proceso de Producción	Proceso de producción de la palta (Hass)	
					Logística de Salida	Venta de la Palta (Hass)	
	¿Qué nivel de competitividad se encuentra la Asociación APALA?	Identificar el nivel de competitividad empresarial de la Asociación APALA	Si se analizan los indicadores de competitividad y fuentes directas de los mismos agricultores entonces se podrá identificar el nivel de competitividad de la asociación APALA	Competitividad	Empresa	Productividad	Revisión Documental
						Rentabilidad	
						Operaciones y Procedimientos	Entrevista
Políticas de Precios y Costo						Entrevista / Revisión Documental	
¿Qué estrategia de marketing es más adecuada para mejorar la competitividad empresarial en la Asociación APALA?	Demostrar que estrategia de marketing es la más adecuada para mejorar la competitividad empresarial en la Asociación APALA	Si se aplica la propuesta de marketing holístico de Barrientos, entonces se demostrará que es estrategia más adecuada para mejorar la competitividad empresarial de la Asociación APALA		Mercado	Relaciones Comerciales	Revisión Documental	
					Competencia Nacional		
					Estándares de Calidad		
					Participación de Mercado		
					Políticas de Gobierno		

Apéndice 3. Guía de Entrevista

Información general sobre el individuo:
<p>¿Cuál es su nombre completo?</p> <p>¿Cuánto tiempo lleva en la Asociación?</p> <p>¿Qué cuantas hectáreas posee?</p> <p>¿Cómo describiría la situación actual de la Asociación?</p>
Información general respecto a estrategias de Marketing y las Cinco Fuerzas de Porter:
<p>¿Cómo es la relación que se tiene con sus clientes?</p> <p>¿Cómo es la relación que se tiene con sus proveedores?</p> <p>¿Conoce usted alguna otra asociación que tenga intenciones de entrar en el negocio de la producción/venta de palta (Hass)? ¿Cuál es?</p> <p>¿Qué opina usted de esa empresa/asociación?</p> <p>¿Conoce alguna otra variedad de palta? ¿Podría nombrarlas?</p>
Información general respecto a la cadena de valor:
<p>¿Han tenido problemas o dificultades en las actividades de compra de productos (insumos) para la producción? ¿Podría mencionarlas? ¿Cómo cree usted que podría evitar esos inconvenientes?</p> <p>¿Ha tenido dificultades durante su cosecha y recolección del producto? ¿Podría mencionarlos?</p> <p>¿Qué problemas ha tenido en la venta de su producto? ¿Por qué cree usted que suceden esos problemas?</p>
Información general respecto a la competitividad:
<p>➤ Productividad</p> <p>¿Siempre ha tenido una buena cosecha de su producto? ¿Ha variado últimamente? ¿Por qué cree que sucede eso?</p> <p>¿Cuál es la producción promedio?</p> <p>➤ Operaciones y Procedimientos</p> <p>¿Cree que las actividades que realiza la asociación demuestran los resultados positivos en el mercado de la comercialización de Palta? ¿Por qué cree usted que ocurre eso?</p> <p>➤ Políticas de Precios y Costos</p> <p>¿Tiene un precio fijo para la venta de la Palta? ¿Qué toma en cuenta para la fijación de precios?</p> <p>¿Cuál es el precio actual? ¿Cree que es suficiente para ser competitivo en el mercado?</p> <p>¿Suele relacionar su registro de costos con su registro de precios? Explique</p> <p>➤ Comunicación y Coordinación</p> <p>¿Todos los asociados se comunican y coordinan constantemente? ¿A qué se debe esa falta de comunicación y coordinación? ¿Qué recomendaría para incrementar el compromiso de los asociados?</p>

Apéndice 4. Bibliografía a consultar

Para los objetivos: Determinar la situación de la Asociación de Productores Augusta López Arenas del Distrito de Pítipo desde la perspectiva de las 5 fuerzas de Porter, Determinar la situación de la Asociación de Productores Augusta López Arenas del Distrito de Pítipo desde el análisis de su Cadena de Valor y Determinar las estrategias de marketing adecuadas para la competitividad en la comercialización de palta (Hass) en la Asociación de Productores Augusta López Arenas del Distrito de Pítipo

	Elaborado por: Michael E. Porter Fecha de elaboración: 2009	Elaborado por: Michael E. Porter Fecha de elaboración: 2008	Elaborado por: Pedro Barrientos Fecha de elaboración: 2009
Material bibliográfico	Libro	Libro	Revista
Nombre del material bibliográfico	Ser Competitivo	Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance	El Marketing en el Perú y la Globalización
Capítulo I	Las 5 fuerzas competitivas que moldean la estrategia		
Capitulo II / Parte II		La cadena de valor y la ventaja competitiva	El Marketing, La Globalización, las empresas y las marcas peruanas
Año de publicación	2009	2008	2009
Editorial / Revista	Ediciones Deusto	Ediciones Simon and Schuster	Semestre Económico 2009
Autor	Michael E. Porter.	Michael E. Porter	Pedro Barrientos Felipa
Observación o comentario			

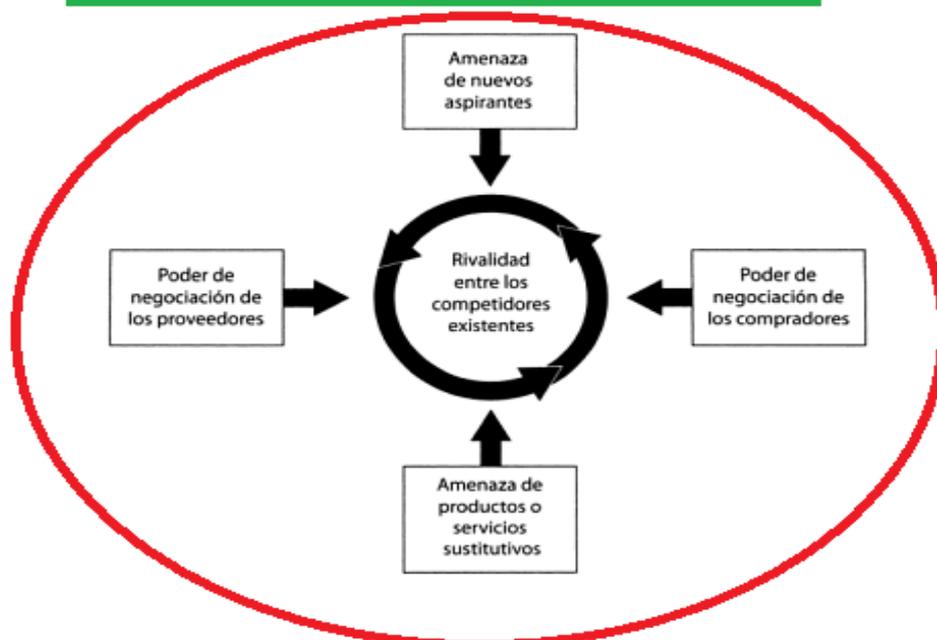
Apéndice 5. Registro de estado de ganancias y pérdidas

CAMPAÑA/AÑO	2012	2013	2014	2015
POR HECTÁREA				
Hecáreas Actas para Cultivo	45	40	35	30
Monto total de ventas	S/. 1,032,750.00	S/. 939,076.92	S/. 1,147,300.00	S/. 1,271,035.20
Compra de insumos, materia prima y operaciones	S/. 540,000.00	S/. 480,000.00	S/. 420,000.00	S/. 360,000.00
Utilidad Bruta	S/. 492,750.00	S/. 459,076.92	S/. 727,300.00	S/. 911,035.20
Gastos Administrativos	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Gastos Comerciales	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Gastos Logísticos	S/. 10,700.00	S/. 11,200.00	S/. 10,000.00	S/. 11,750.00
Gastos Financieros	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Utilidad Operativa	S/. 482,050.00	S/. 447,876.92	S/. 717,300.00	S/. 899,285.20
Otros Ingresos	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Otros Egresos	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Utilidad antes de Impuestos	S/. 482,050.00	S/. 447,876.92	S/. 717,300.00	S/. 899,285.20
Imp. Renta	S/. 144,615.00	S/. 134,363.08	S/. 215,190.00	S/. 269,785.56
Utilidad Neta	S/. 337,435.00	S/. 313,513.85	S/. 502,110.00	S/. 629,499.64

Apéndice 6. Diagrama de Porter (2009) – Cinco Fuerzas Competitivas

factores que pueden incidir en la rentabilidad de una industria a corto plazo —entre ellos el clima y el ciclo empresarial— la estructura de la industria, manifestada en las fuerzas competitivas, marca su rentabilidad a medio y a largo plazo. (Véase figura 1.2.)

FIGURA 1.2
Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector



Apéndice 7. Diagrama de Porter (2008) – cadena de valor

tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las unidades puntuadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.



Apéndice 8. Dimensiones del Marketing Holístico

o cuando ocurren otros desastres. c) La empresa debe adoptar una perspectiva más holística de su industria (los participantes y la evolución de la industria). Hoy día, muchas industrias están

marketing integrado, marketing interno, y marketing social. Es un enfoque que busca reconocer y reconciliar el alcance y la complejidad de todas las actividades de marketing.

Figura 3. Las dimensiones del marketing holístico



Fuente: Elaboración propia

Apéndice 09. Entrevista a empresas exportadoras de palta variedad Hass relacionando e identificando a las Estrategias de Marketing Holístico.

Nombre	Gonzalo Quintana	Andrea Arregui Rotondo	Lorenzo Paredes	Franco Chiappe	Oscar Roncal	
Empresa	Agrícola Cerro Prieto	Agrícola Las Marías	Complejo Agroindustrial Beta	Consortio de Frutas Lambayeque	Negociación Agrícola Yotita	
Puesto en la Empresa	Coordinador de Planta	Gerente Comercial	Jefe de Producción	Directivo	Gerente Comercial	
Marketing Integrado	Producto	Certificaciones (Tesco, BRC, GLOBAL GAP, SMETA)	Certificaciones (BRC, GLOBAL GAP)	Certificaciones (BRC, GLOBAL GAP, BASC)	Certificaciones (BRC, GLOBAL GAP, SMETA)	GLOBAL GAP
	Precio	Precios basados en sus costos y negociados con los clientes.	Precios basados en sus costos y negociados con los clientes.	Precio único, teniendo en cuenta sus costos; exporta a un solo cliente.	Precio único, teniendo en cuenta sus costos; toda su producción está dirigida a un solo cliente.	Toma mucha importancia el costo de su producción para fijar sus precios.
	Promoción	Tiene una Página Web: www.agricolacerroprieto.com ; con la Palta Hass como fondo inicial. Están presentes en las Ferias del entorno.	Se da a conocer mediante viajes; es decir tiene cliente ya fidelizados que cada campaña solicitarán su fruta por lo que viajan a visitarlos.	Su fuerte son los Espárragos sin embargo es capaz de llegar al cliente enviando muestra de fruta antes de iniciar cosecha	Ya que tiene un solo cliente concentra todo su poder de venta en ese cliente por lo que ya lo ha fidelizado	Cuenta con Pagina Web: http://negociacionagricola.yotita.com/ ; con Palta Hass como fondo Inicial
	Logística	Sus oficina se encuentran en la misma Planta donde Procesan su fruta, Camino a Chepén	Tiene una oficina en Lima	Sus oficinas se encuentran en la Planta donde Procesan su fruta, en Jayanca	Tiene una oficina en Lima	Sus oficinas se encuentran en Pitipo.
	Distribución	Tiene un control de envío de fruta supervisado desde sus instalaciones	Trabajan con un tercero, una empresa de transporte con unidades equipadas con tecnología de punta	Sus campos no son tan alejados de donde Procesan por lo que no es necesario mucho control	Pese a que son de diferentes lugares la procedencia de su fruta, controlan via GPS el envío de su fruta.	Su fruta va hasta Olmos a ser procesada, les facilita también su distribución un tercero que cuenta con una flota adecuada para su transporte.
Marketing de Relaciones	Proveedores	Negocia anual con sus proveedores, debido a que su producción aumenta por lo que genera una mayor compra año tras año y tiene muchas facilidades de pago	Tiene proveedores ya establecidos en el pasar de los años tuvo que cambiar hasta conseguir uno que de verdad fuera estable	Durante los últimos años ha utilizado los mismos proveedores ya que ha generado una buena relación con ellos	Su producción varía por lo que a veces es necesario conseguir otros proveedores, así mismo pide facilidades de pago debido al acogimiento de la empresa.	Ha cambiado de diferentes proveedores, pero ha encontrado buenos con los que ha ido trabajando, bajo contrato establecido.
	Consumidores	Tiene clientes establecidos por lo que ellos mismos realizan visitas a su planta y por consiguiente ellos van a ver la recepción y evaluación de la fruta enviada. Cabe resaltar que los correos electrónicos son parte adicional a sus coordinaciones.	Los viajes y la comunicación (vía email) son parte importante, visitas cada 3 meses sus diferentes clientes	Realizan algunos viajes, sin embargo usan más la comunicación vía email para coordinar.	Realizan algunos viajes, sin embargo usan más la comunicación vía email para coordinar.	Ha logrado conseguir buenos clientes pese a ser nueva empresa; los viajes
Marketing Social	Todas las empresas trabajan bajo una ética empresarial estricta; es decir, tiene siempre en mente la responsabilidad social empresarial respetando a sus proveedores, clientes, el ambiente y a todas las entidades que intervienen en todas sus actividades. Cabe recalcar que debido a que todos se dedican a la actividad agrícola tienen una fuerte vinculación con lo que viene a ser la tierra, el ambiente, sus campos y sobre todo tienen la ideología del cuidado que se le debe dar.					
Marketing Interno	Compromiso con la Empresa	Todos cuentan con camisas para que se sientan identificados tanto, los administrativos como el personal de planta	Su personal de Packing, cuentan con unos polos que los identifica como empresa cliente	Cuentan con casacas que los identifican de los demás durante los embarques	-	-
	Integración de todos los departamentos	Para una empresa tan grande toman mucha importancia a la comunicación, utilizan diferentes tipos de métodos, radios, correos, llamadas, apps, etc.	Su comunicación interna es muy fluida todos están al tanto de todo, ya sea vía correos o mediante comunicación telefónica	-	Sus áreas son muy consolidadas, pese a que trabaja con varias empresas terceras.	-

Apéndice 10. Imágenes de la asociación y su infraestructura





