



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA PRIVADA PARA LA EXPORTACIÓN DE MANGO FRESCO A LOS ÁNGELES - CALIFORNIA EN EL AÑO 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

**Administrador**

**Autor:**

Roberto Emiliano Quispe Lázaro

**Asesor:**

Mg. Moisés Meza Chávez

Lima – Perú

2018

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Roberto Emiliano Quispe Lázaro**, denominada:

**“EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA PRIVADA PARA LA EXPORTACIÓN DE MANGO FRESCO A LOS ÁNGELES - CALIFORNIA EN EL AÑO 2017”**

---

Mg. Moisés Meza Chávez  
**ASESOR**

---

Ing. Nombres y Apellidos  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

---

Ing. Nombres y Apellidos  
**JURADO**

---

Ing. Nombres y Apellidos  
**JURADO**

## DEDICATORIA

A Dios y a mi familia por su gran ejemplo de superación y valioso apoyo en todo momento desde el inicio de mi carrera.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Moisés Meza Chávez, mi asesor por su paciencia y consejos que permitieron la realización de esta tesis.

Agradezco a la empresa privada, por su colaboración de trabajar junto a ellos en este proyecto.

Y mi gratitud a todas las personas que hicieron posible la elaboración de este proyecto.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DE LA TESIS</b> .....	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xii</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>13</b>
1.1. Realidad problemática .....	13
1.2. Formulación del problema .....	16
1.3. Justificación .....	16
1.4. Limitaciones .....	17
1.5. Objetivos.....	17
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
2.1. Antecedentes .....	18
2.2. Bases teóricas.....	22
2.3. Hipótesis .....	63
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA</b> .....	<b>65</b>
3.1. Operacionalización de variables .....	65
3.2. Diseño de investigación .....	66
3.3. Unidad de estudio .....	66
3.4. Población .....	67
3.5. Muestra (muestreo o selección) .....	67
3.6. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos .....	67
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS</b> .....	<b>69</b>
4.1. Resultados de encuesta.....	69
4.2. Resumen de la evaluación .....	72
4.3. Detalle en Tablas y Gráficos .....	74

<b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>86</b>
5.1. DISCUSIÓN .....	86
5.2. CONCLUSIONES.....	87
5.3. RECOMENDACIONES .....	87
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>89</b>
<b>CAPÍTULO 6. ANEXOS .....</b>	<b>92</b>
<b>Anexo 1. Encuesta dirigida a los 18 productores de una empresa privada..</b>	<b>92</b>
<b>Anexo 2. Matriz de consistencia .....</b>	<b>96</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución de Perú en los 12 pilares de la competitividad.....	31
Tabla 2. Variedades y características de los mangos exportables.....	38
Tabla 3. Producción de Mangos por Región del Perú, en Miles de Toneladas ....	40
Tabla 4. Costos de Productor de Mangos en Dólares.....	42
Tabla 5. Principales países Importadores de Mango Fresco.....	53
Tabla 6. Exportación de Mangos Frescos.....	55
Tabla 7. Test de selección del mercado objetivo.....	58
Tabla 8. Matriz de operacionalización.....	65
Tabla 9. Análisis de confiabilidad: Instrumento Competitividad.....	69
Tabla 10: Análisis de confiabilidad: Exportación.....	69
Tabla 11: Prueba binomial del instrumento Competitividad.....	70
Tabla 12: Prueba binomial del instrumento Exportación.....	71
Tabla 13: Evaluación de indicadores de competitividad una empresa privada ....	72
Tabla 14. Precio promedio que percibe el productor de mango por Kilogramo de una empresa privada.....	74
Tabla 15. Proporción de terreno destinado para la producción de mango de cada productor de una empresa privada.....	75
Tabla 16. Producción en toneladas por hectárea de una empresa privada.....	76
Tabla 17. Temporada de producción de mango en meses de una empresa privada.....	77
Tabla 18. Cantidad de mango dejada por los compradores por no cumplir con sus expectativas tomando como referencia 100 kg de una empresa privada.....	78
Tabla 18. Variedad de mango que produce de una empresa privada.....	79
Tabla 19. Cuenta con tecnología para la exportación mango y derivados.....	80
<i>Tabla 20. Capacidad de Inversión en tecnología de una empresa privada.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 21. Financiamiento propio o bancario de una empresa privada.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 22. Capacitaciones por parte de instituciones gubernamentales y privadas.....</i>	<i>83</i>

<i>Tabla 23. Motivos por la cual los productores de una empresa privada no exportan el mango.....</i>	84
Tabla 24. Número de Certificados para la exportación que cuenta una de una empresa privada.....	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Los Factores De la Competitividad de una Empresa .....	29
Ilustración 2. Ranking Latinoamérica y el caribe – IGC 2017- 2018.....	32
Ilustración 3. Evolución Perú (score) índice de competitividad 2011-2017 .....	33
Ilustración 4. Evolución de la exportación de mango según presentaciones (millones US\$ FOB).....	37
Ilustración 5. Participación de la producción del sector de mango fresco en Perú	39
Ilustración 6: Precio promedio del mango en chacra, en soles por kilogramo.....	41
Ilustración 7. Exportaciones Estacionales de Mangos al Mundo y a la Unión Europea.....	43
Ilustración 8. Evolución de la exportación del mango peruano.....	47
Ilustración 9. Comportamiento de las Exportaciones de mango fresco .....	48
Ilustración 10. Destinos de exportación del Mango .....	49
Ilustración 11. países Exportadores de Mango Fresco .....	50
Ilustración 12. Principales empresas Exportadoras de Mango Fresco (FOB %) ..	51
Ilustración 13. Principales empresas Exportadoras de Mango Fresco (Miles de US\$ dólares) .....	52
Ilustración 14. Importación de Mango por país.....	54
Ilustración 15. Precios Unitarios de Importación CIF del Mundo, Brasil y Perú....	55
Ilustración 16. Precios FOB referenciales en kilogramos (us\$ / kgr) .....	56
Ilustración 17. Cadena productiva del mango de exportación .....	57
Ilustración 18. Total de importaciones de mango (USD millones) .....	60
Ilustración 19. Aranceles Preferenciales .....	62
Ilustración 20. Precio promedio que percibe el productor de mango por Kilogramo .....	74
Ilustración 21. Proporción de terreno destinado para la producción de mango de cada productor de una empresa privada.....	75
Ilustración 22. Producción en toneladas por hectárea de una empresa privada ..	76
Ilustración 23. Meses de producción de mango .....	77

Ilustración 24. Cantidad de mango dejada por los compradores por no cumplir con sus expectativas tomando como referencia 100 kg.....	78
<i>Ilustración 25. Variedad de mango que produce de una empresa privada .....</i>	<i>79</i>
Ilustración 26. Tecnología para la exportación mango y derivados .....	80
<i>Ilustración 27. Capacidad de Inversión en tecnología .....</i>	<i>81</i>
<i>Ilustración 27. Financiamiento propio o bancario .....</i>	<i>82</i>
<i>Ilustración 28. Capacitaciones por parte de instituciones gubernamentales y privadas.....</i>	<i>83</i>
Ilustración 29. Razones por la cual no exporta su producto cada productor .....	84
Ilustración 30. Requisitos para la exportación .....	85

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación es determinar el nivel de competitividad de una EMPRESA PRIVADA en la región Piura para la exportación de mango fresco a Los Ángeles mediante el modelo del Diamante de Porter; para determinar el nivel de competitividad de una empresa. Es mediante este método que determinaremos la competitividad de una empresa privada para la exportación de mango fresco a Estados Unidos. Para la recolección de datos, se visitó a la empresa para aplicar el instrumento de recolección de información (encuesta), en base a lo observado se determinó una hipótesis de una asociación competitiva. Como resultados luego de encuestar a los 18 integrantes de la empresa con el fin de medir los indicadores de competitividad se pudo determinar que es competitiva, pero con deficiencias en algunos indicadores que denominamos puntos críticos. Luego se comparó los resultados de competitividad de la EMPRESA PRIVADA con la de SUNSHINE EXPORT, empresa líder en exportación de mangos fresco y derivados durante los últimos 5 años, considerándola un de las mejores posibilidades de exportación y modelo de competitividad líder en exportación de mango fresco y derivados. Finalmente se reforzaron los puntos críticos mediante recomendaciones que permitirán que la empresa sea competitiva en la exportación de mango fresco.

**Palabras clave:** Mango fresco, Exportación, Competitividad

## ABSTRACT

The objective of this research is to determine the level of competitiveness of a private company in the Piura region for the export of fresh mango to Los Angeles through the Porter Diamond model; to determine the level of competitiveness of a company. It is through this method that we will determine the competitiveness of a private company for the export of fresh mango to the United States. For data collection, the company was visited to apply the information collection instrument (survey), based on what was observed, a hypothesis of a competitive association was determined. As a result of surveying the 18 members of the company in order to measure the competitiveness indicators, it was possible to determine that it is competitive, but with deficiencies in some indicators that we call critical points. Then, the competitiveness results of the private company were compared with that of SUNSHINE EXPORT, a leading company in the export of fresh mangos and derivatives during the last 5 years, considering it one of the best export possibilities and the leading model of export competitiveness of fresh mango. and derivatives. Finally, the critical points were reinforced through recommendations that will allow the company to be competitive in the export of fresh mango.

Keywords: Fresh mango, Export, Competitiveness

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

La competitividad es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia en el campo de las empresas, lo cual se deriva de las exigencias del entorno económico actual enmarcado en el proceso de globalización. Las competencias de estos agentes económicos para asimilar conocimientos y tecnología para producir, para cooperar y para competir en los mercados resultan cruciales para que las naciones hagan un uso eficiente de sus recursos y logren elevados niveles de productividad y competitividad. En este aspecto Porter (2013) señala que las que compiten son las empresas no las naciones; a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que hay en este; teniendo como base de competitividad, la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones interempresariales, el sector y la infraestructura regional.

Por ello la preocupación por la competitividad ha crecido en los países de desarrollo en los últimos años, a pesar que la calidad de los factores productivos, la disponibilidad, la capacidad de organización y el nivel tecnológico son mejores en los países desarrollados. Sin embargo, si juzgamos por resultados, Perú presenta serios problemas de competitividad quede en ser a sueltos para lograr el crecimiento económico del país o en el Perú se encuentra en el puesto sesenta nueve (69) de ser un país competitivo a nivel mundial, esto se debe a la baja competitividad que cuentan las empresas exportadoras. (WEF -2016).

El éxito para alcanzar una mayor competitividad está en superar los antiguos conceptos de las economías que estaban basadas en las ventajas comparativas, es decir, solo se enfocaban en la mano de obra barata, en los recursos naturales, en el buen clima o los suelos fértiles estas ventajas

comparativas son fácilmente igualadas por otros competidores o países. Tras esta premisa se buscó evaluar la competitividad de la EMPRESA PRIVADA, la cual desde 2004 se ha ido consolidado como una de las empresas más importantes en producción de mango de la región Piura, pero al mismo tiempo se quedaron con el papel de proveedores de grandes empresas exportadoras.

En este contexto, Según indica el ex director de la Escuela de Comercio Exterior de la Asociación de Exportadores (ADEX), Luis Felipe Osorio al Diario Correo (2015), las empresas en el Perú exportan principalmente porque tienen un excedente o desean ampliar mercado. Es decir, no planifican el inicio y final de sus actividades de exportación. Asimismo, tampoco se proyectan a largo plazo ni cuentan con modelos que les permitan reducir riesgos ante escenarios imprevistos en el mercado. Esta situación tiene como consecuencia la carencia de competitividad y productividad en la exportación.

Es destacable señalar que la exportación de mango, representa uno de los productos más dinámicos del sector agropecuario no tradicional de nuestro país y el que más divisas ha generado dentro de las exportaciones no tradicionales (US\$ 11 630 millones), las cuales se incrementaron en 5% con respecto al año 2013 (US\$ 10 937 millones). En términos de volumen, Estados Unidos importa 45,047 TM de mango peruano en el 2016, a diferencia del año 2011 que importó 32,175 TM. Es por ello que ha adquirido en los últimos años gran importancia como producto de exportación no tradicional.

Nuestra ventaja hemisférica y las condiciones ecológicas de las zonas productoras nos colocan en una privilegiada posición como abastecedores de fruta fresca de los mercados extranjeros. (MINAGRI, 2015). Así, según Trade Statistics For International Business Development (Trade Map) 2013, Perú es uno de los diez principales exportadores de mango a nivel mundial.

Según señala GBD Network (2015), “se estima que durante los últimos años el consumo del mango ha venido incrementándose como parte de una tendencia de hábito de consumo hacia productos nutritivos o enriquecidos naturales y orgánicos, y con nuevos formatos de productos procesados; posicionando así al mango como una de las principales frutas tropicales más comercializadas a nivel mundial”. Esta tendencia se refleja en el incremento del consumo per cápita de mango en Estados Unidos, que pasa de 0.86 kg en el año 2009 a 1.3 kg en el 2014, con una tasa de crecimiento promedio anual de 11% aproximadamente.

Según la Unites States International Trade Commission (USITC) en 2016 el 54% de las importaciones de mango fresco ingresan mayormente por Laredo (Texas), un 17% por Los ángeles (California) y un 7% por New York. Por Laredo solo ingresa la oferta mexicana, mientras que el 99% de lo que accede por Los ángeles proviene de Perú. De igual forma, el 91% de lo importado por New York es producto peruano. Siendo la región con mayor consumo de mango fresco es la de oeste con principal énfasis en el estado de california (Los ángeles).

Este aumento en la demanda del mercado internacional se presenta como una oportunidad para aquellos países que pueden aprovechar sus ventajas. Por su ubicación y geografía, nuestro país posee ventajas comparativas para la producción del mango que deben ser aprovechadas por los productores peruanos, los cuales deben contar con un nivel competitivo para la producción y exportación del producto.

Es así que se busca evaluar la competitividad de una empresa privada, aplicando el modelo de Porter y conoceremos la posición competitiva frente a la SUNSHINE EXPORT, empresa líder exportadora de mango para finalmente reforzar los puntos críticos y buscar que la asociación se altamente competitiva.

## 1.2. Formulación del problema

¿Cuál es el nivel de competitividad a una EMPRESA PRIVADA para la exportación de mango fresco a Los Ángeles, California en el año 2017?

## 1.3. Justificación

El sector agroexportador ha registrado en los últimos años una importante tendencia de crecimiento, debido principalmente al aumento de la demanda a nivel mundial como resultado de nuevas preferencias de consumo, las mismas que generan grandes oportunidades de negocio para el Perú y en particular en la región Piura donde el mango ha sido reconocido como uno de los frutos tropicales más valorados a nivel mundial, lo cual se refleja en el crecimiento de su demanda. En el mismo sentido, el Perú ha tenido un crecimiento progresivo de la superficie cultivada y el nivel de exportaciones de este fruto, siendo la Región Piura el principal exponente de este crecimiento. MINAGRI (2015)

PROMPERÚ (2016) señala que los mangos frescos rápidamente se han convertido en uno de los principales productos de exportación del Perú y se dirigen principalmente a Holanda (36%), Estados Unidos (31%), Reino Unido (9%), España (5%), Francia (4%), Canadá (3%), Alemania (3%), Chile (3%).

(AGRODATA Perú, 2014). Un porcentaje mayor al 90% de la exportación de mango en Perú se comercializa a los mercados de Europa y EEUU, donde se compite con importantes exportadores como México y Brasil, lo cual merma los precios del mango a nivel internacional, asimismo cabe destacar que el Perú cuenta con ventajas competitivas para el desarrollo del sector del mango, tales como la ventana comercial, la variedad de climas y su mayor nivel de productividad, factores que permiten ofrecer un producto de calidad, aunque no se ha podido tomar ventaja de estas fortalezas puesto que existe una importante atomización de la agricultura en general, así como el poco nivel de asociatividad entre los productores.

Debido a ello el estudio de la competitividad se ha convertido en una línea de investigación cada vez más trascendental no solo entre los académicos sino también entre las empresas, por tanto, se reconoce que el nivel de la competitividad internacional de un país se relaciona estrechamente con empresas altamente productivas que aprovechan las ventajas competitivas que genera el país por medio de sus instituciones, políticas, infraestructura y cultura.

#### **1.4. Limitaciones**

- La falta de tiempo disponible para realizar la investigación.
- La falta de los recursos económicos requeridos para llevar a cabo el presente proyecto.

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo general**

- Evaluar la competitividad de una EMPRESA PRIVADA para la exportación de mango fresco a Los Ángeles, California en el año 2017.

##### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Establecer la relación el nivel de la competitividad de la empresa PERUVIAN QUALITY S.A.C para la exportación de mango fresco a Los Ángeles – California.
- Evaluar la competitividad empresa PERUVIAN QUALITY S.A.C, respecto a la optimización de recursos.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### Internacionales

1. Sosa, Miguel Darío y Col. (2014).” Competitividad del sistema de producción de mango ‘Tommy Atkins’ en Cundinamarca”. Escuela de Administración Industrial, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Duitama (Colombia). Mayo 2014. El objetivo general de esta investigación fue estudiar la competitividad de los sistemas de producción de mango variedad Tommy Atkins en los municipios de La Mesa, Anapoima y Tocaima (Cundinamarca), con el propósito de proponer estrategias para su mejoramiento y sostenibilidad. Se utilizó un diseño metodológico no experimental, por las características particulares y típicas de los estudios administrativos y económicos, en el cual el investigador es un agente pasivo, que no influye sobre las variables independientes. Conclusión, la competitividad del sistema de producción de mango en los municipios de La Mesa, Anapoima y Tocaima se ve afectada por factores internos y externos relacionados entre sí, destacándose el caso del precio del producto el cual es fijado por el intermediario, y que a la vez depende de la calidad del producto, característica que se deriva del uso de tecnologías modernas en la producción.
2. Mazzini y Ortiz (2015), su estudio realizado acerca de “Plan de exportación de mangos Tommy Atkins de una empresa privada al mercado de Miami – Estados Unidos” llevado a cabo en Ecuador. Tuvo como objetivo exponer todo el proceso por el cual se someterá el mango Tommy Atkins para poder ser comercializado en Estados Unidos. Para la realización se tuvo que efectuar un estudio de todas las condiciones requeridas por Miami, para que así el fruto pueda ingresar y empezar a ser comercializado. Según el estudio, se vieron temas como la situación del mercado, la economía local,

el mercado extranjero, la globalización y la intervención del mango en las negociaciones internacionales. Asimismo, se realizó un estudio absoluto al ciclo de producción del mango, revisando detalladamente cada una de las fases, desde la cosecha hasta previo a ser distribuido a los consumidores finales. De igual manera, se analizó el fruto que iba a ser exportado, dentro de este análisis se vieron sus características, composición nutritiva, condiciones de siembra, ciclos de cosecha y los cuidados necesarios para evitar enfermedades; todo esto para asegurar su calidad. Por otra parte, se evaluaron los indicadores financieros los cuales comprenden el valor actual neto, la tasa interna de retorno, el punto de equilibrio, el tiempo de retorno de inversión y la relación beneficio – costo; los resultados obtenidos respaldan la viabilidad de este plan exportador. Finalmente, se especifican todos los costos y requerimientos que se necesitan para que esta propuesta este en marcha.

3. Robinson y Sánchez (2014), su estudio realizado acerca de “Plan de exportación e inversión del mango (Tommy Atkins) en almíbar enlatado al mercado de Vancouver-Canadá” llevado a cabo en Ecuador. Tuvo como objetivo exponer que el Ecuador es apto para estar al margen en proceso de globalización en el contexto del comercio exterior, debido a que es un país que busca nuevas propuestas para la sostenibilidad agrícola. En cuanto a la metodología empleada para la confirmación de la hipótesis, está sustentada en la inteligencia de los mercados nacional e internacional, en donde se demostró la insatisfacción de la demanda en el consumo del mango, así como también la capacidad de exportación del país. Asimismo, se evidencia un TIR del 51.81% un PRI de 16 meses, por lo que se demuestra que el proyecto es atractivo y viable. En definitiva, un negocio de exportación de mango a Canadá es definitivamente una muy buena alternativa ya que mejorará el crecimiento de la economía de Ecuador.
4. Olivero, Bustos, Campos, Caro, Valderrama, Reyes y Lozano (2012), su estudio realizado acerca de “Estudio de viabilidad para exportación de

pulpa de mango a los Estados Unidos de América para la empresa Nutrimango S.A.” llevado a cabo en Colombia. Tuvo como objetivo dar a conocer el mercado más adecuado para la exportación de pulpa de mango, de esta forma Estados Unidos fue el elegido. Las exportaciones hacia este país, así como el consumo del mango han crecido, por lo tanto, esto viene a ser una buena oportunidad de negocio para la exportación del mango de Colombia teniendo en cuenta el potencial productivo y las intenciones organizadas de instituciones del gobierno y los gremios para desarrollar clúster que permitan afianzar la producción con calidades y cantidades sostenibles. En este trabajo se consiguió información de estudios realizados sobre la tendencia en el consumo de estos productos en el mercado americano, la producción actual en Colombia y como se logra internacionalizar un producto sin temores ni falencias que han ocurrido a diversos empresarios que no pasaron solo de hacer una simple exportación sin llegar a cumplir el objetivo de obtener el posicionamiento esperado. Para finalizar, se dio con la conclusión de que se necesita mantener una mentalidad productiva exportadora lo cual incrementará las posibilidades de Colombia frente al mercado estadounidense para el posicionamiento de productos procesados. De esta manera, es muy importante que los productores tengan proyecciones de la producción manufacturera y de la producción agrícola. Para finalizar, es preciso el saber acerca de las multas que pueden originar, el no cumplir con las normas como productos frutícolas, las cuales pueden ser desde sanciones económicas hasta restricciones de ingreso al mercado de los Estados Unidos.

## **Nacionales**

1. Solari Zapata, Luis Alberto (2013). “Mejora de la competitividad en una empresa de servicios aeroportuarios a partir de la innovación de procesos en sus operaciones”. Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Posgrado. 2013. El objetivo general de la presente tesis es analizar y valorar la innovación de los procesos en los almacenes de la empresa

Talma Servicios Aeroportuarios, a través del desarrollo de una plataforma de control de operaciones que integre la gestión de recursos, control de operaciones, control de horas extras y el aumento de la productividad en las operaciones. En la búsqueda de estas mejoras esta tesis se trabajó en una empresa de Servicios Aeroportuarios en el desarrollo de un nuevo modelo de carga que permitiese una gestión de la operación de manera innovadora y eficiente, la cual busca aumentar la productividad en las operaciones, contar con un mejor control de las operaciones, contar con una herramienta que permita una mejor gestión de los recursos y mejorar las condiciones de trabajo de sus colaboradores. Conclusión, a lo largo del presente trabajo de tesis se ha demostrado que la apuesta por la innovación en la empresa se traduce en buenos resultados en el control de la operación y como consecuencia en mejoras en los diferentes indicadores que se manejan en las operaciones de los almacenes aduaneros de la empresa.

2. Mathews, Juan Carlos (2012). “El significado de competitividad y oportunidades de internacionalización para las MYPEs.”. Universidad San Martín de Porres – Sede Chiclayo. La metodología utilizada por el autor es el análisis de datos secundarios, así como análisis de competitividad de Michael Porter 2002. La presente investigación tiene como objetivo brindar una herramienta útil para ayudar a emprendedores, empresarios y gerentes para que puedan alcanzar sus metas de crecimiento, mientras que existan factores internos y externos que afecten a las MYPEs en sus capacidades para ser más competitivos.

El autor brinda un análisis generalizado de competitividad hasta la situación actual del Perú en competitividad tanto a nivel país como empresarial, casos peruanos de internacionalización e instituciones de apoyo empresarial. En investigaciones anteriores muestran a la competitividad en diferentes ámbitos y por separados el autor en esta investigación demuestra y

concluye que la competitividad afecta a todos, tanto país, instituciones, empresas y los individuos y los que más necesitar tomar en cuenta este factor son las MYPEs quienes enfrentan un gran desafío.

## 2.2. Bases teóricas

La perspectiva de la escuela de negocios de la competitividad es representada por Porter, para quien la competitividad de un país depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorarse continuamente.

Aun cuando Porter analiza la competitividad a nivel de la nación, su marco de análisis es sistémico, en el sentido que incorpora de manera implícita los niveles de la empresa, la región y la industria. Según Porter (1990), enfatiza el rol de la innovación como capacidad de crear conocimiento como clave en la construcción de ventajas competitivas. Básicamente, sostiene que:

*“La ventaja competitiva es creada y sustentada a través de un proceso altamente localizado. Las diferencias en los valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historias de los distintos países contribuyen a sus respectivos éxitos competitivos”.*

Además, señala que la ventaja internacional se concentra frecuentemente en sectores estrechamente definidos e incluso en unos segmentos sectoriales en particular, que se deja entrever la poderosa influencia de la nación en la competencia internacional dentro de los determinados campos, lo que es importante no solo para las empresas sino para la prosperidad nacional.

## **1. COMPETITIVIDAD**

### **1.1. Definiciones de competitividad**

La Real Academia Española (2013) define competitividad como competitivo, capaz de competir y competitividad capacidad de competir, rivalidad para la consecución de un fin.

Porter (2013) define la competitividad de una localización como la productividad que pueden alcanzar las empresas ubicadas en ese lugar. Utiliza esta definición para entender los elementos que sustentan la prosperidad económica sostenible de un sitio específico, que puede ser un país, una región, una ciudad o un clúster. En este contexto, la conceptualización de Porter sobre la competitividad está referida a la habilidad de los países para proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos; es decir, el reflejo de la productividad con la que cada país usa sus recursos humanos, naturales y de capital.

Podemos señalar que el concepto de competitividad ha evolucionado desde una definición sencilla basada en un mero desarrollo de la actividad de exportación, impulsada mediante salarios bajos para obtener menores costos de producción, hasta la inclusión de una diversidad de aspectos, ampliamente compatibles con el bienestar general de la población y el mejoramiento de la calidad de vida.

### **1.2. Competitividad Empresarial**

En cuanto al concepto de competitividad empresarial se puede plantear que, al igual que la competitividad en general, éste presenta un sinnúmero de definiciones y no es fácil encontrar una en la que todos estén de acuerdo. Sin embargo, se puede concluir a partir de la revisión de diferentes acercamientos que los elementos comunes son, además de la participación en el mercado, la productividad, la alta calidad de los productos ofrecidos y los bajos costos. Está presente también el criterio de la innovación.

### 1.3. Factores determinantes de la competitividad

Porter plantea un “Diamante” que consta de cuatro atributos que relacionados entre sí determinan el entorno en el que las empresas locales compiten. A partir de estos factores, las empresas pueden desarrollar su ventaja competitiva. Así se tiene:

- Las condiciones de los factores.
- Las condiciones de la demanda.
- Sectores afines y de apoyo.
- La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.
- Además, existen dos variables adicionales que se incluyen en esta teoría: el azar (Hechos fortuitos) y el Gobierno; elementos que pueden influir de manera importante en las industrias (Porter 1990).

Para determinar las ventajas competitivas en este caso del sector de frutas frescas específicamente el mango se utilizó el diamante de Porter (Porter, 1990), es una herramienta de diagnóstico que sirve para estudiar la posición competitiva de un sector en una nación.

#### 1.3.1. Condiciones de los factores.

Están constituidos por el conjunto de recursos humanos y materiales con los que cuenta la localización, como los recursos naturales, la infraestructura física, la fuerza de trabajo educada, la disponibilidad científica y tecnológica, la información para los negocios y la disponibilidad de capital, entre otros, la ventaja competitiva más significativa y sustentable se produce cuando una nación cuenta con los **factores** necesarios para competir (puede ser heredado, descubierto o creado) en un sector en particular y dichos factores son, a la vez, **básicos, avanzados y especializados**. Estos son cruciales para que las empresas actúen en un ambiente favorable. La disponibilidad o carencia de factores hacen que el ambiente para la empresa sea atractivo o desalentador.

Los retos de los países son: Aumentar la eficiencia de la utilización de los ya existentes, ampliar la disponibilidad de los factores, elevar permanentemente a los más altos estándares.

En el Perú, se identifican los siguientes factores:

- Abundantes recursos: minerales, agrícolas, pesqueros y culturales
- Ventajosa ubicación
- Mejorar la infraestructura administrativa
- Simplificación de los procesos aduaneros
- Solidez del Sistema Bancario, pero con altos márgenes de interés
- Mejora de los mercados de financiamiento, pero limitada disponibilidad de capitales de riesgo
- Infraestructura física deficiente
- Bajos niveles de cualificación de la fuerza laboral, no adecuada a la demanda
- Deficiente colaboración de investigación entre universidades y la industria.
- Pocas instituciones de alta calidad científica y de investigación.

### **1.3.2. Condiciones de la demanda**

Está constituida por las características del mercado local en términos de comportamiento del consumidor. Cuando este es más sofisticado y exigente por la calidad de los bienes y servicios, las empresas están obligadas a ser más competitivas. Cuando la demanda local está segmentada y orientada a la atención de productos especializados que lo siguen y anticipan sus necesidades, sugieren un comportamiento más competitivo de las empresas.

La condición de la demanda, está relacionada a la naturaleza del consumo interno de bienes y servicios, la influencia más importante de la demanda interior sobre la ventaja competitiva se produce mediante la combinación y carácter de las necesidades del comprador.

Los retos de los países son: Mejorar la calidad de la demanda, elevar los estándares de calidad, seguridad, salud y medio ambiente, utilizar las compras del gobierno para estimular la oferta de productos de alta calidad.

En ese aspecto, en el Perú se requiere mejorar la regulación del Protección al consumidor, mejorar la sofisticación de compradores locales y reforzar la aplicación de los estándares medioambientales.

### 1.3.3. Sectores Conexos y de apoyo

En el modelo de Porter, la competitividad de un sector se sustenta en la disponibilidad de los proveedores o industrias conexas, con atributos de competitividad. La razón de que los recursos se cuantifiquen es para que el producto se realice de acuerdo con los estándares exigidos, favorece el desarrollo de las condiciones de los factores y exige que los proveedores se organicen e integren con sus pares y también con las empresas. La presencia de gran cantidad de proveedores de insumos, maquinaria, servicios y tecnología, entre otros factores, en el mercado local, así como la presencia de empresas de sectores afines y relacionados, reflejan la fortaleza de ese mercado y favorecen la competitividad.

Un ambiente local es más competitivo cuanto más se aleja de la noción de empresas aisladas y/o desconectadas, y más se acerca a la noción de cadenas productivas y **clústers** de empresas competitivas internacionalmente, que surgen por la relación entre diferentes industrias. Las empresas nacionales se benefician cuando sus proveedores son competidores globales.

Porter (1990) define al **clúster** como una concentración geográfica de compañías interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, firmas de industrias relacionadas, instituciones financieras, universidades y otros centros de investigación y desarrollo y asociaciones

empresariales de empresas que compiten entre sí, por ejemplo, en el mercado doméstico, pero que también cooperan en el mercado internacional.

La presencia en una nación de un sector conexo internacionalmente acreditado brinda muchas oportunidades para el flujo de información y los intercambios técnicos. La proximidad y la similitud cultural facilitan en gran manera el intercambio, lo que no suele ser en el caso de las empresas extranjeras.

En ese sentido, el Perú promueve el desarrollo de los parques industriales y la cercanía física fortalece el vínculo que se establece en la cadena de valor de las empresas y sus proveedores.

Lo más importante para la ventaja competitiva son las estrechas relaciones de trabajo que se establecen con los proveedores y que permiten beneficiarse de tecnologías, información e innovación.

En el Perú existe una limitada oferta de proveedores locales e industrias de apoyo y poca profundidad de los Clústeres; las empresas deben funcionar de manera conjunta para ser más competitivas, integrarse como cadenas productivas, y de este modo, poder recibir sinergias entre empresas del mismo rubro más fuertes.

#### **1.3.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa**

Se refiere al entorno legal que facilita o desestimula creación de empresas, el contexto en que se organizan y gestionan las empresas, la existencia de rivales que impulsen la creatividad, las inversiones y la innovación para posesionarse en el mercado, así como la naturaleza de la rivalidad interior.

Por otro lado, en lo que se refiere a la rivalidad interna o doméstica de las empresas, Porter señala que la creación y persistencia de la ventaja competitiva están asociadas a una intensa rivalidad doméstica en el mercado de origen, lo cual sirve de estímulo a las empresas para que mejoren la calidad de sus productos o servicios, innoven y reduzcan sus precios.

Los retos para los países son: Crear e implementar políticas efectivas que fomenten la competencia, desarrollar una estructura legal efectiva y procesos eficientes para garantizar la propiedad intelectual, fomentar que las empresas pasen de la etapa de cortar precios e imitar productos a etapas superiores de crear productos diferenciados y de mayor valor.

En el Perú se debe fortalecer la apertura a la inversión extranjera, el comercio y flujos de capital, mejorar la protección al inversionista, dirigir esfuerzos para fortalecer las políticas de competencia, flexibilizar el empleo, difundir la información de negocios, reforzar la intensidad de competencia local y disminuir la alta informalidad de la economía.

### **1.3.5. Variables Ambientales**

Las otras dos variables que pueden influir de forma importante en el sistema de competitividad nacional son los **acontecimientos casuales** y la **acción del gobierno**. También se debe destacar que se definen dos variables que pueden influir en forma importante en el sistema nacional, que son los hechos fortuitos y el gobierno.

#### **- Acontecimientos casuales,**

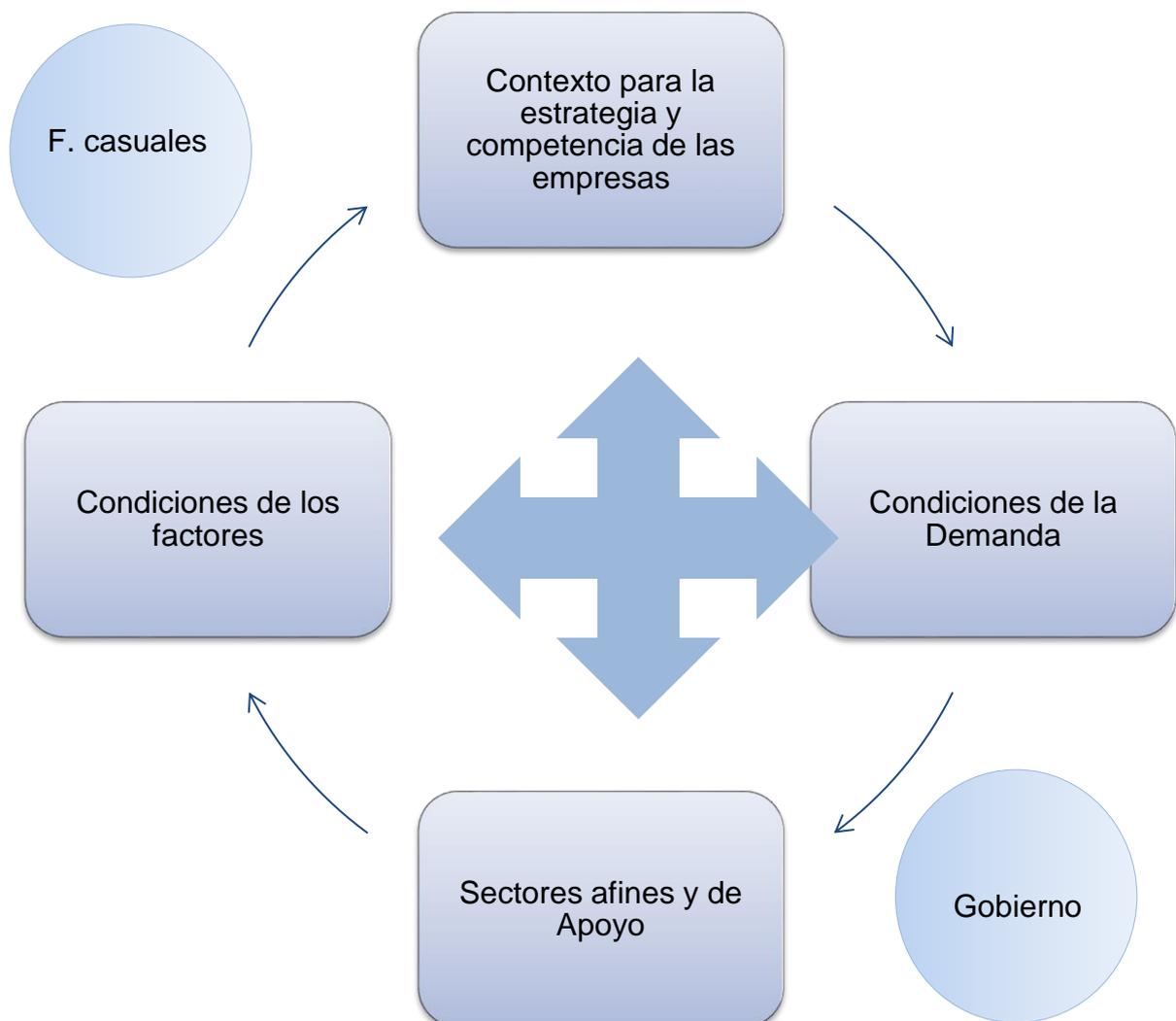
Lo que caracteriza a esta variable es que está fuera del control de las empresas (y normalmente fuera también del control del gobierno del país en cuestión). Frecuentemente estos elementos fortuitos están asociados a nuevos inventos, perfeccionamientos en las tecnologías básicas, acontecimientos políticos externos y cambios sensibles en la demanda de los mercados extranjeros. La acción individual o combinada de estos factores produce impactos que pueden alterar y dar nueva forma a la estructura del sector, brindando la oportunidad de que empresas de una nación foránea ocupen los puestos de las empresas locales.

- **Acción del Gobierno**

El segundo elemento cuya acción es importante para la competitividad de las empresas pertenecientes a determinados sectores es la acción del gobierno. Las políticas económicas, así como las decisiones y actuaciones de carácter gubernamental pueden mejorar o deteriorar la ventaja nacional. El gobierno puede influir positiva o negativamente en cada uno de los cuatro determinantes expuestos anteriormente y verse influido por ellos.

A continuación, se observa en la Ilustración N°1. Los Factores De la Competitividad de una Empresa: Según el modelo del Diamante de Porter.

Ilustración 1 Los Factores De la Competitividad de una Empresa



Fuente: De Porter

#### **1.4. Análisis de la Competitividad del Perú**

El Foro Económico Mundial mide y compara la competitividad de los países desde 1979. Los datos utilizados en el Informe se obtienen de dos fuentes principales: la Encuesta de Opinión que este año fue respondida por cerca de 14,000 ejecutivos de 137 economías y de “datos duros” obtenidos de fuentes internacionales entre ellas: FMI, OMS, UIT, UNESCO, UNCTAD, OECD, Banco Mundial y OIT.

El Centro de Desarrollo Industrial CDI de la Sociedad Nacional de Industrias es contraparte local del WEF desde la incorporación del Perú al Informe Global de Competitividad el año 1995.

En su informe Global de Competitividad 2017-2018; el cual evalúa los factores que impulsan la productividad y crecimiento en 137 países. Las primeras posiciones son ocupadas por: Suiza (1) que continúa en el primer lugar seguida de Estados Unidos (2) que sube una posición, mostrando mejora constante desde el 2010. Luego se ubican Singapur (3), Holanda (4), Alemania (5), Hong Kong (6), Suecia (7), Reino Unido (8), Japón (9) y Finlandia (10).

Nuestro país se ubica en el puesto 72, lo cual representa un retroceso de 5 posiciones respecto al Informe del año pasado y 11 posiciones respecto al puesto 61 que ocupó el año 2013. Tenemos mejoras en 4 de los 12 pilares:

- Infraestructura (89 a 86),
- Salud y educación básica (98 a 93),
- Preparación tecnológica (88 a 86) e Innovación (119 a 113).

Los retrocesos de nuestro país corresponden a los pilares:

- Instituciones (106 a 116)
- Entorno Macroeconómico (33 a 37)
- Educación superior y capacitación (80 a 81)
- Eficiencia del mercado de bienes (65 a 75)
- Eficiencia del mercado laboral (61 a 64)
- Desarrollo del mercado financiero (26 a 35)
- Sofisticación empresarial (78 a 80).

Tabla 1. Evolución de Perú en los 12 pilares de la competitividad

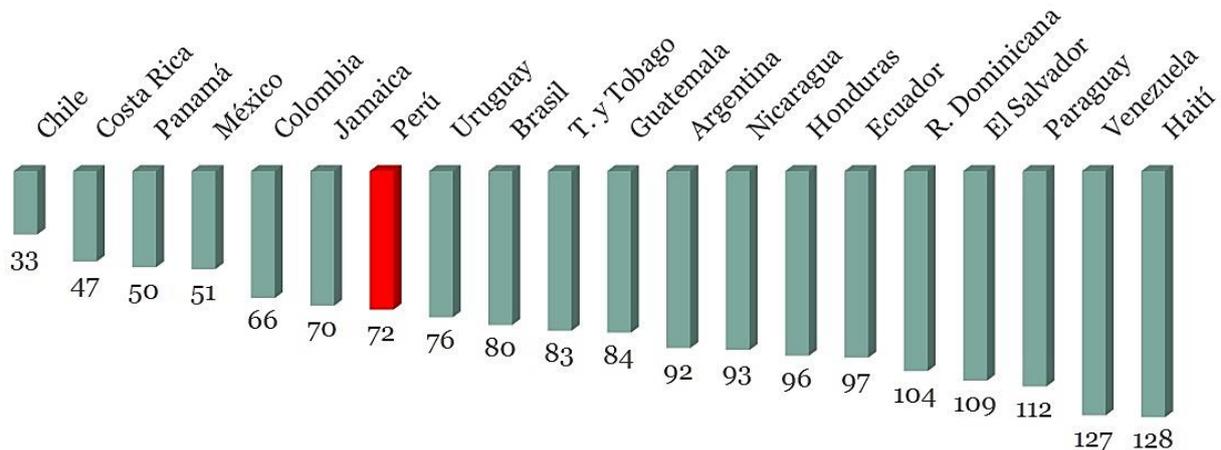
Pilares	2017-2018		2016-2017	
	Posicion	Valor	Posicion	Valor
1. Instituciones	116	3.2	106	3.4
2. Infraestructura	86	3.8	89	3.6
3. Entorno macroeconómico	37	5.4	33	5.4
4. Salud y Educación primaria	93	5.4	98	5.3
5. Educación superior y capacitación	81	4.1	80	4.1
6. Eficiencia de mercado de bienes	75	4.3	65	4.4
7. Eficiencia del mercado laboral	64	4.3	61	4.3
8. Desarrollo del mercado financiero	35	4.5	26	4.7
9. Preparación tecnológica	86	3.7	88	3.6
10. Tamaño de mercado	48	4.5	48	4.4
11. Sofisticación en materia de negocios	80	3.8	78	3.8
12. Innovación	113	2.8	119	2.8

	1 a 60
	61 a 80
	81 a 137

Fuente: WEF - IGC 2017-2018

Este año nos superan en el ranking 5 países que el año anterior se encontraban detrás de nosotros: Hungría, Chipre, Irán, Jamaica y Marruecos. En Latinoamérica y el Caribe, este año se ubican delante de Perú: Chile (33), Costa Rica (47), Panamá (50), México (51), Colombia (66) y Jamaica (70).

Ilustración 2. Ranking Latinoamérica y el caribe – IGC 2017- 2018



Fuente: WEF - IGC 2017-2018

El modelo de competitividad del WEF considera que los países pasan por 3 fases de desarrollo con 2 fases de transición. Primera Fase: Economía basada en factores básicos de producción. Segunda fase: Economía basada en la eficiencia (Nuestro país se encuentra ubicado en esta fase). Tercera Fase: Economía basada en la Innovación.

El Perfil e información detallada de nuestro país se incluyen entre los factores más problemáticos para hacer negocios en Perú destacan este año: Corrupción, Burocracia gubernamental, Impuestos, Inadecuada infraestructura, Regulaciones laborales restrictivas, Inseguridad, entre otros.

El Informe del presente año muestra también una caída de Perú en el Puntaje (Score): 4.22. El año pasado el puntaje fue 4.23 y el año 2012 4.28.

Ilustración 3. Evolución Perú (score) índice de competitividad 2011-2017



Fuente: WEF - IGC 2017-2018

### 1.5. Análisis de la Competitividad en el sector del Mango

Basándonos en datos de MINAGRI (2017), ADEX (2017) y PROMPERU (2017); podemos señalar de acuerdo a un análisis competitivo que el país cuenta con factores que favorecen al sector del mango en lo que se refiere:

- Condición de Factores: Abundantes recursos agrícolas y ventajosa ubicación geográfica, las características de los suelos han favorecido la producción de mango para exportación en los últimos años siendo aprovechando principalmente por las regiones del norte de nuestro país.
- Estructura y estrategia: En nuestro país se ha desarrollado principalmente en los aspectos de apertura a la inversión extranjera y protección a las inversiones que han favorecido la generación de negocios. La alta informalidad en el país y la poca información comercial no favorece al sector. Además, los cuadros gerenciales en el sector recién están en desarrollo y el nivel de organización de la cadena productiva es mínimo.

- Sectores Conexos y de Apoyo: La competencia local no está muy desarrollada debido a que las producciones para exportación son complementarias. El desarrollo de industrias conexas y de proveedores interrelacionados es mínimo en nuestro país por lo que no favorece al sector.
- Condiciones de la demanda: Al entorno local tampoco favorecen al desarrollo del sector, pero su efecto es mínimo principalmente porque la producción del mango está enfocada al mercado internacional.

## **2. EXPORTACIÓN**

### **2.1. Definición de exportación**

Según Ventura 2016, es la venta de bienes y servicios de un país al extranjero, la cual puede estar sometida a diferentes acuerdos y legitimaciones teniendo en cuenta las condiciones concretas de cada país.

### **2.2. Situación de las exportaciones peruanas en sector Agropecuario**

Gran parte de las áreas rurales del Perú tienen a la agricultura como su actividad económica más importante. Se trata de un sector que genera gran cantidad de mano de obra, contribuyendo al mismo tiempo al incremento de la producción nacional. La tecnificación aplicada a la agricultura también ha permitido que nuestros productos lleguen a diversas partes del mundo, generando divisas para el país, a través de las exportaciones.

En su informe del año 2016, MINAGRI señala:

Que las agro exportaciones se duplicaron en el periodo 2011 – 2016 gracias al aprovechamiento de la apertura comercial que ofrecen los tratados de libre comercio al conseguir que se levanten barreras sanitarias para 26 productos agrícolas para que ingresarían a 15 mercados internacionales.

Un primer resultado es el crecimiento de las agro exportaciones, especialmente las no tradicionales, por encima de 16% anual. Esto ha permitido duplicar el valor de los despachos en los últimos cinco años.

Con productos como quinua, espárrago, café, mango, maca, aceituna, uva, palta, alcachofa, pimientos secos, frijol, mandarina, jengibre, habas, cebollas, arveja fresca y arándanos, nuestro país se ha posicionado entre los diez principales proveedores en el mundo en cultivos que tienen un enorme valor en términos de aporte a la alimentación mundial.

La firma de diversos tratados de libre comercio (TLC) ha abierto nuevos mercados para nuestros productos agrícolas.

Sin embargo, muchos alimentos tuvieron restricciones sanitarias que les impidieron concretar su ingreso a estos destinos. Ante ello, la labor del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa) ha sido determinante para el impulso de nuestras agro exportaciones.

Entre el 2011 y 2015, las gestiones del Senasa posibilitaron que se incremente el mantenimiento de mercado/productos abiertos, pasando de ocho mercados productos fitosanitarios con status sanitario aceptado en el 2011 a 125 mercado/productos con dicha condición en el 2015, lo que permite que a la fecha se encuentren en mantenimiento 144 mercado/productos pecuarios.

En los servicios de sanidad agraria e inocuidad agroalimentaria, en los últimos cinco años se han destinado más de 845 millones de soles al control, vigilancia y evaluación de la sanidad animal, vegetal y de los insumos agroalimentarios.

Durante el periodo 2014-2016 logró el acceso de 36 productos agropecuarios a 17 mercados internacionales, levantando restricciones sanitarias y fitosanitarias establecidas por los países de destino, permitiendo de esta manera ampliar la oferta del producto al mercado internacional. Es el caso del espárrago fresco y la palta Hass a China; el mango y la papaya a Estados Unidos; la uva de mesa a Corea del Sur; entre otros.

Cabe señalar que MINCETUR (2018), informa que, entre enero y julio del 2018, las exportaciones peruanas de mango sumaron US\$ 284 millones, marcando un récord histórico sobre cualquier valor exportado en años previos y logrando un crecimiento de 35.5%, logrando despechar 180 mil 550 toneladas (7.850 contenedores) a diferencia del 2017 que fue 181.700 toneladas (7.900 contenedores). Esto evidencia la alta demanda que tiene nuestro producto en el mundo, principalmente de los Países Bajos (53% de aumento), Estados Unidos (22%) y España (87%).

## **2.3. Producto**

### **2.3.1. Definición del producto.**

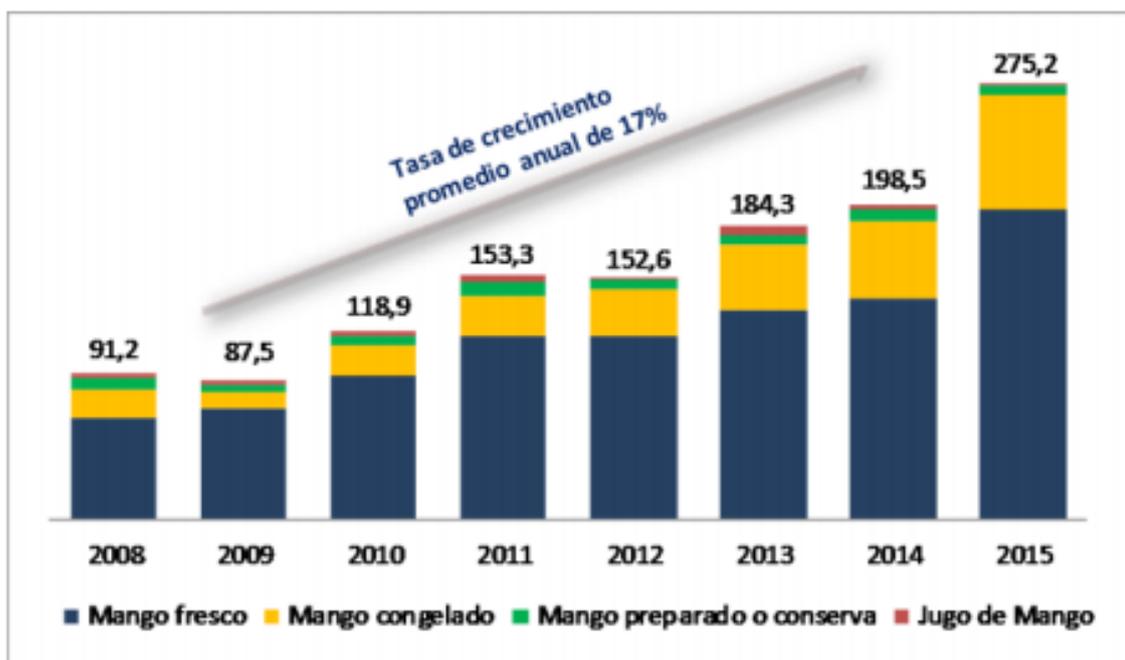
El mango (*Mangifera indica* L.) es una fruta exótica de origen asiático, que pertenece al género mangifera, de pulpa carnosa y sabor muy dulce. Esta fruta es de color verde y sabor medianamente ácido durante su proceso de maduración y amarillo y rojo cuando está completamente maduro. Es baja en calorías y muy rica en ácidos, vitamina C, vitamina B5 y, vitamina A, que lo convierten en una fruta antioxidante, que dota al organismo de un poder defensivo en contra de la degradación de las células. (MINAGRI, 2015).

En el caso peruano, esta fruta se cosecha principalmente en la costa norte del Perú debido al clima adecuado que posee esa zona del país, la cual permite que el cultivo del mango sea más fácil, obtenga un mejor sabor y color. En el Perú se cultivan dos tipos de mangos (no injertadas y poliembriónicas) como el criollo de Chulucanas, el chato de Ica y el rosado de Ica, que son orientados principalmente a la producción de pulpa y jugos concentrados que se exportan a Europa, y las plantas mejoradas (injertadas y monoembriónicas) como el Haden (tempranas), Kent (medianamente tardía), Tommy Atkins (temprana) y Edward (temprana); traídas de Florida, Estados Unidos a nuestra costa en la década del 50. Son las preferidas por los principales importadores y son exportados en estado fresco. (APEM, 2015).

### 2.3.2. Variedades de Mango Fresco de Exportación

La producción del mango en el Perú se inició hace más de 40 años, con sus tres variedades, Haden Kent y Tommy Atkins, durante el 2008 – 2015 la exportación de mango incremento la tasa de crecimiento promedio anual, cabe mencionar que en el 2015 el mango fresco alcanzo una participación de 70.8% seguido del mango congelado con un 60%.

Ilustración 4. Evolución de la exportación de mango según presentaciones (millones US\$ FOB)



Fuente: Sunat.

Las exportaciones peruanas representan alrededor de 40% de la producción nacional, y están centradas básicamente en mangos de la variedad Kent (95%) y Haden (5%), las cuales se producen mayormente en las regiones de Piura y en menor volumen en Lambayeque.

El resto de la producción que incluye variedades adicionales como la Criolla, Keitt, Edward, Chato, etc. se obtienen en otras regiones, pero de volúmenes muy pequeños, y se encuentran orientados al mercado interno. Por lo tanto, las perspectivas de aumentar.

Nuestro mango se envía principalmente como fruta fresca (60%), congelado (20%), pulpa (5%) y jugo (5%). La mayor parte del mango fresco se destina a los mercados de Europa en un 68% y a Estados Unidos en un 25%. (MINAGRI, 2016).

Tabla 2. Variedades y características de los mangos exportables.

Variedad	Tamaño	Color	Forma	Sabor	Cosecha
<b>Kent</b>	Grande (500 a 880 g)	Amarillo-anaranjado, con chapa rojiza a la madurez	Ovalada orbicular	Agradable, jugoso de poca fibrosidad y de alto contenido de azúcares	Semi-tardía
<b>Haden</b>	Medio a grande (380 – 700 g)	Rojo – amarillo, con chapa rojiza	Ovalada	Agradable, de pulpa firme	Media estación
<b>Tommy</b>	Grande (600g)	Rojo intenso	Oblonga, oval, resistente a daños mecánicos y con mayor periodo de conservación	No muy agradable	Tardía

Fuente: Elaboración propia en base a datos de MINCETUR, 2015.

### 2.3.3. Aspectos Arancelarios

La partida arancelaria perteneciente a los Mangos y Mangostanes, frescos o secos es la siguiente:

PARTIDA	DESCRIPCIÓN DE LA PARTIDA	FOB-17	%Var17-16
0804502000	MANGOS Y MANGOSTANES, FRESCOS O SECOS	191,786,212	-4%

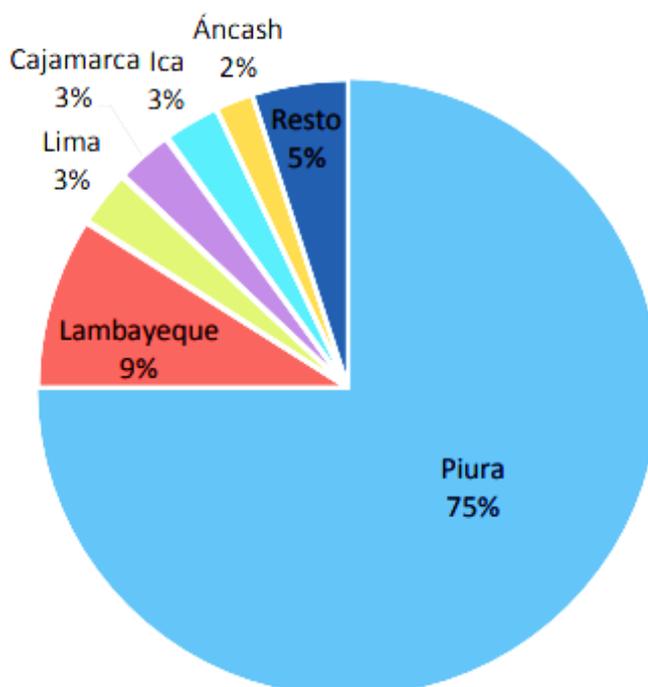
Fuente: SIICEX 2016

### 2.3.4. Zonas de Producción de mango fresco

En los últimos años, en el norte de Perú se ha registrado un crecimiento progresivo de la superficie cultivada de mango, alcanzando las 350,000 toneladas en la campaña 2017-2018, de las cuales 207,000 se destinaron a la exportación. Por lo tanto, las previsiones para la próxima campaña se estiman muy positivas para el cultivo de las variedades Kent.

En la producción de mangos por regiones se confirma la importante participación de Piura, con 258,100 toneladas en el año 2016, aunque tuvo una tendencia al decrecimiento por las elevadas temperaturas. Le siguió la región Lambayeque, que también ha disminuido hasta producir 32,400 toneladas en 2016, y representó 9%. En cambio, las otras regiones aportaron 3% o menos, y fue en Ica donde se ha dado el mayor crecimiento (Rev. Agraria, 2016).

Ilustración 5. Participación de la producción del sector de mango fresco en Perú



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Revista AGRARIA, 2016.

Tabla 3. Producción de Mangos por Región del Perú, en Miles de Toneladas

Región	2013	2014	2015
Piura	350.0	276.0	258.1
Lambayeque	52.8	47.0	32.4
Lima	9.8	9.1	10.4
Cajamarca	9.5	9.8	9.5
Ica	5.4	5.7	8.3
Áncash	9.3	8.3	6.8
Ucayali	6.5	6.1	6.3
La Libertad	5.8	4.6	4.7
Amazonas	1.4	0.8	1.3
Junín	1.2	1.1	1.2
Loreto	1.0	1.2	1.2
Cusco	0.8	0.7	0.7
Huánuco	0.7	0.7	0.6
San Martín	2.7	2.9	0.6
Otros	1.9	2.0	1.8
Total	458.8	376.0	343.9

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Revista AGRARIA, 2016.

### 2.3.5. Costos y Precios del Mango Fresco

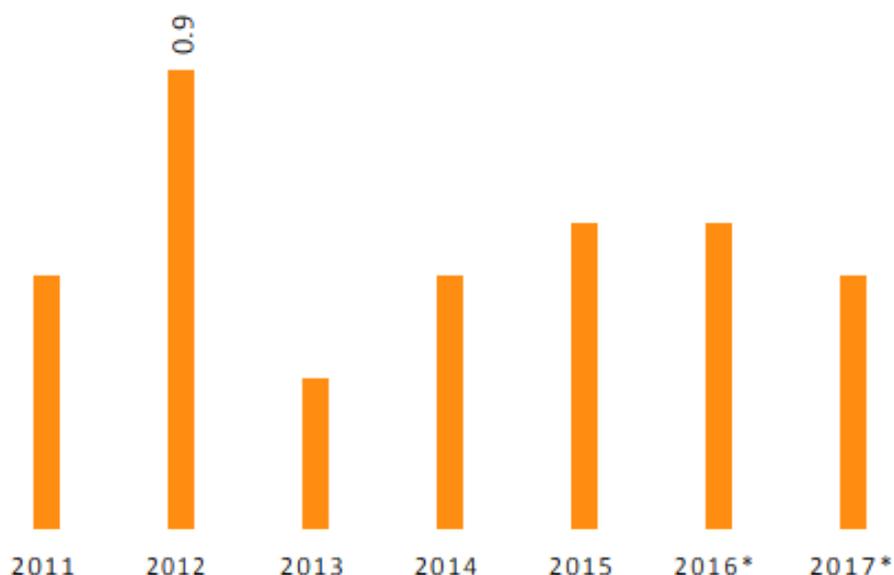
De acuerdo con MINAGRI (2016), el precio promedio en chacra nacional de mango se mantuvo en torno a S/ 0.60 por kilo para el cierre de 2016. Se prevé que el precio promedio anual nacional que recibe el productor por la venta de mango experimentará una disminución de 0,5% con respecto al 2015, con lo que alcanzará S/ 0.56 el kilogramo, debido una ligera presión de la oferta.

Por otro lado, durante el período enero- agosto en las regiones de Arequipa y Moquegua, el precio promedio en chacra estuvo por encima de S/ 2.50 el kilogramo. Mientras que en Lima el precio estuvo por debajo de S/ 1.

Entre los años 2011 y 2015, el precio promedio anual nacional en chacra creció 5%, lo cual se explicó principalmente por factores de demanda y mayor

oferta. El más alto incremento en el precio del mango se presentó en el 2012, creciendo 95.7% respecto al año anterior, explicado por la menor producción de mango que hubo ese año, cuando cayó 47.4%. En tanto, la mayor caída del precio se registró en el año 2013, cuando la producción nacional de mango creció 147% (MINAGRI, 2016).

Ilustración 6: Precio promedio del mango en chacra, en soles por kilogramo.



Fuente: MINAGRI

La rentabilidad del agricultor, si bien depende del precio pagado en chacra, también se relaciona directamente con el costo que tiene el productor.

En la Ilustración N° 6, se observa como el costo está compuesto por un costo de instalación que asciende a US\$ 38.72 por tonelada más un costo de mantenimiento que suma US\$ 108.53 también por tonelada (Castro, Durand, Echevarría & Estrada, 2016). Al pasar esto a soles se tiene un aproximado de S/. 485 por tonelada, lo que equivale a S/. 0.49 por kilo. Entonces, considerando un precio de S/. 0.56 la rentabilidad asciende a S/. 0.07 por kilo lo que significa una rentabilidad sobre ventas (ROS) igual a 12.5%.

Tabla 4. Costos de Productor de Mangos en Dólares

Rubros	Costo por 1 TM	Part. (%)
<b>Costos directos</b>		
Mano de obra	2.48	6.4
Maquinaria agrícola	2.75	7.1
Insumos	21.14	54.6
Riegos	5.08	13.1
Control fitosanitario	3.55	9.2
Otros	1.36	3.5
<b>Subtotal costos directos</b>	<b>36.36</b>	<b>93.9</b>
<b>Costos indirectos</b>		
Gastos administrativos	0.55	1.4
Asistencia técnica	1.81	4.7
<b>Subtotal costos indirectos</b>	<b>2.36</b>	<b>6.1</b>
<b>Costo de instalación</b>	<b>38.72</b>	<b>100</b>
<b>Costo total de mantenimiento</b>		
Fertilizantes	23.54	21.7
Agroquímicos	35.51	32.7
Agua	4.84	4.5
Labores culturales y cosechas	27	24.9
Horquetas	9.17	8.4
Mecanización	2.93	2.7
Asistencia técnica	3.45	3.2
Envases cosecheros	1.83	1.7
Fletes	0.26	0.2
<b>Subtotal costo de mantenimiento</b>	<b>108.53</b>	<b>100.0</b>
<b>Costo total del productor</b>	<b>147.25</b>	

Fuente: MINAGRI

### 2.3.6. Estacionalidad de la producción

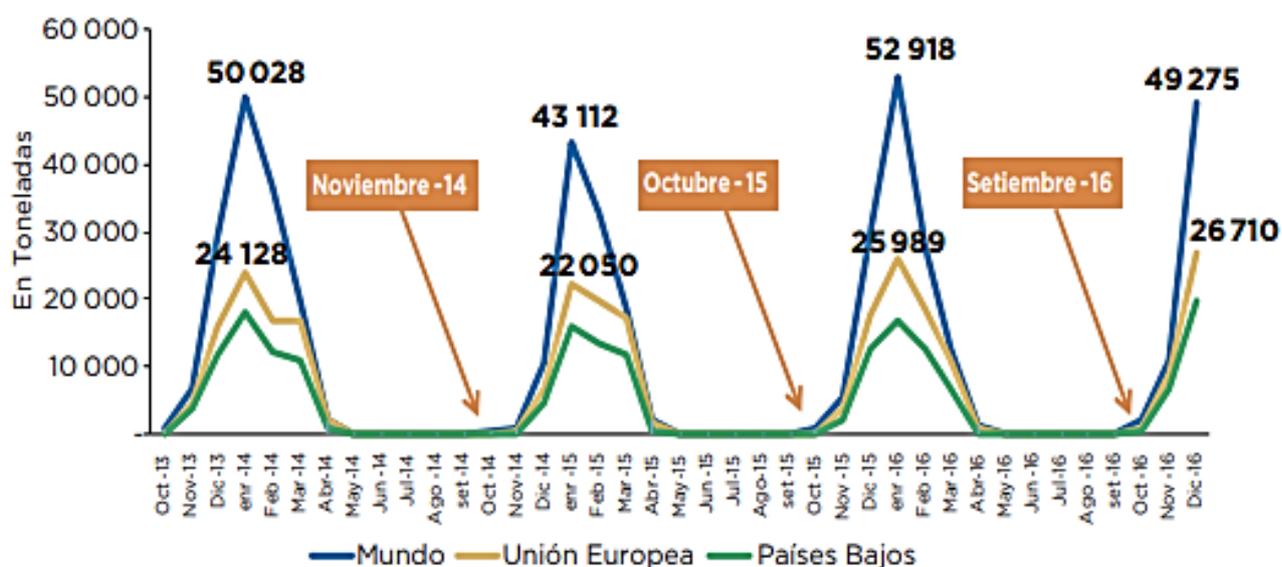
El ministerio de Agricultura y Riego (2016), señala que el mango Kent fresco peruano no se puede exportar todo el año, pues tiene un comportamiento estacional que inicia en octubre y concluye en marzo.

A pesar de ello que nuestro país produzca mangos durante el primer y último trimestre del año, nos permite aprovechar los periodos en los que no producen los principales productores del mercado, abasteciendo al mercado internacional.

### a. Estacionalidad de las Exportaciones

Existe un sesgo estacional en las exportaciones peruanas, como se puede observar en la Ilustración N° 7, de manera que la campaña se inicia usualmente en el mes de noviembre y concluye en el mes de abril. Sin embargo, en las dos últimas campañas efectivamente se observan marginales exportaciones adelantadas; así en la campaña 2015/2016 a partir de octubre 2015 hasta abril 2016 y en la 2016/2017, a partir de setiembre 2016, hasta en abril de 2017. Sin embargo, los volúmenes exportados en estos meses iniciales no pueden generar bajo ningún motivo distorsiones en el mercado o reducciones significativas de los precios. Por ejemplo, en el mes de setiembre de 2016 apenas se han exportado 22 toneladas hacia la Unión Europea y en octubre de 2016 solo 677 toneladas. Es recién a partir de noviembre y diciembre de 2016 que efectivamente Perú exporta al mercado europeo volúmenes superiores a las 10 mil o 20 mil toneladas mensuales.

Ilustración 7. Exportaciones Estacionales de Mangos al Mundo y a la Unión Europea



Fuente: SUNAT/ TRADEMAP

### 2.3.7. Transporte

Para el transporte del mango se utilizan dos vías:

- a) Marítimo, es la vía ideal para productos secos, congelados y frescos que no maduran rápidamente. Esta alternativa al transporte aéreo permite aumentar considerablemente los volúmenes de exportación y reducir los costos de transporte.

Para asegurar una exportación exitosa, en la fase de logística se deben de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El transporte de los mangos pre enfriados hasta puertos de destino debe realizarse en vehículos refrigerados.
- La mejor solución es transportar las frutas en un contenedor refrigerado desde el campo al sitio de almacenamiento refrigerado, y luego cargarla en un contenedor marítimo pre enfriado.
- Los contenedores refrigerados son adecuados para transportes de mango sólo hasta de 10 días de duración. Para el transporte marítimo de mango con duración superior de 10 días, existen contenedores refrigerados con atmósfera controlada.

- b) Aéreo, para el transporte del mango fresco de exportación al aeropuerto debe realizarse en vehículos refrigerados. Las frutas deben entregarse en lo posible poco antes de ser empacadas en el avión. El tiempo de permanencia de los mangos en la plataforma del aeropuerto sin refrigeración elimina el efecto positivo de la cadena de frío que se había mantenido hasta el momento.

Por la misma razón se deben cargar en el avión lo más rápido posible. Las limitaciones principales son el valor del flete que aumenta considerablemente los precios y la escasa capacidad de la bodega.

### **2.3.8. Documentos de exportación**

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) 2016, los documentos y formularios para los procesos de exportación son los siguientes:

- Factura Comercial: Es un documento en el que se fijan las condiciones de venta de las mercancías y sus especificaciones. Es comprobante de la venta, exigiéndose para la exportación en el país de origen y para importación en el país de destino. Se usa como justificante del contrato comercial.
- Lista de Empaque: Debe ser emitida por el transportador, permite identificar las mercancías y saber lo que contiene cada caja o saco y a su vez anotar en estas, en forma clara y legible, los números y las marcas que las identifican, junto con la descripción de la mercancía contenida.
- Certificado Fitosanitario: Documento oficial emitido por el SENASA, este certifica que las plantas y productos vegetales han sido inspeccionados acorde con procedimientos apropiados y son considerados libres de plagas cuarentenarias y prácticamente libres de otras plagas perjudiciales, teniendo en cuenta la actual regulación fitosanitaria del país importador.
- Pedimento de Exportación: Es emitido por el agente aduanal o de carga, es un documento oficial que permite a la empresa exportadora comprobar sus exportaciones a efectos fiscales, es importante para la devolución o acreditación del IVA. Este documento debe ir acompañado de la factura o cualquier documento que exprese el valor comercial del producto.

- Certificado de Origen: Acredita que las mercancías a ser despachadas son originarias de un determinado país o territorio.
- Conocimiento de embarque o Guía Aérea: Documento emitido por la empresa naviera o su agente y en él se hace constar que se ha recibido la mercancía para ser transportada al puerto de referencia en la nave que se indica., la guía aérea es un documento que expide una empresa de transporte aéreo, como constancia de haber recibido del embarcador o del despachador, determinadas mercancías para transportarlas de un aeropuerto a otro. Tiene carácter de contrato de transporte de carga.
- Declaración del formulario Único de Exportación (DUA): Documento administrativo necesario para el cumplimiento de las formalidades aduaneras requeridas para las operaciones de intercambio de mercancías. Por otro lado, sirve como base para la declaración tributaria y constituye un soporte de administración.
- Créditos Documentarios: Documento de crédito en virtud del cual un banco se compromete, por orden de su cliente, a poner en disposición de un beneficiario una determinada cantidad, generalmente por medio de otro banco.

## **2.4. Exportaciones mundiales**

### **2.4.1. Situación de la Exportación del Mango Fresco Peruano**

Comex Perú (2017) señala que la historia de exportación del mango peruano data de 1997, cuando enviábamos apenas 340 toneladas (poco más de US\$ 400,000) y llegábamos a tan solo 4 países del mundo.

Hubo saltos importantes en 1998, 2006, 2010 y 2015, años en los que se registraron crecimientos interanuales de 2,392%, 54%, 30% y 41%,

respectivamente, para llegar a las más de 160,000 toneladas que exportamos hoy, por casi US\$ 200 millones, a 39 países del mundo.

Ilustración 8. Evolución de la exportación del mango peruano



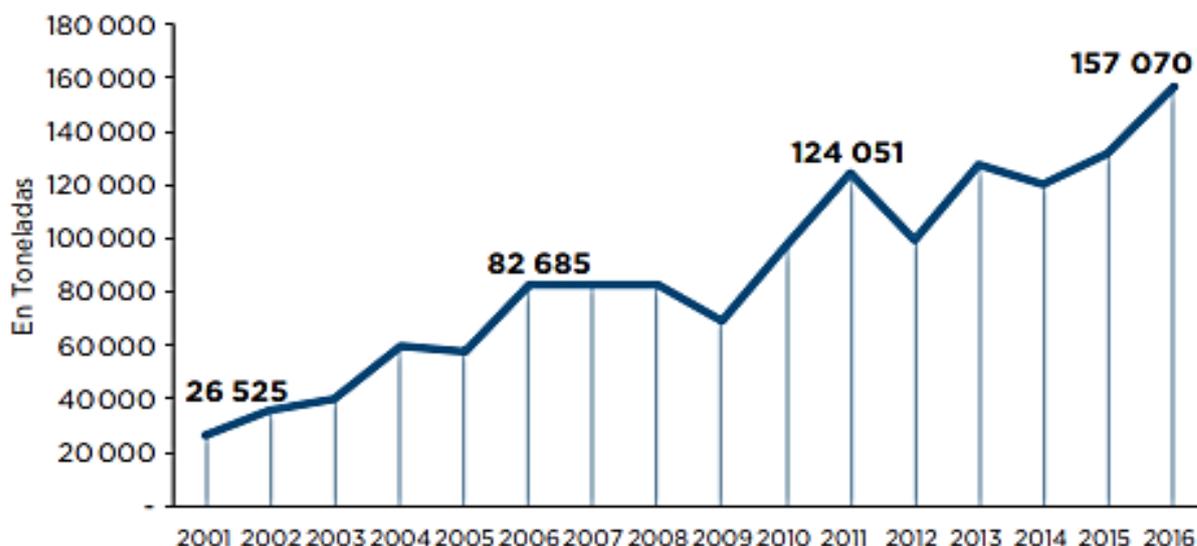
El Perú se ha incorporado a las grandes ligas del comercio mundial del mango fresco desde mediados de la década pasada, en los últimos diecisiete años, las exportaciones peruanas muestran un comportamiento muy dinámico, con tasas anuales de un 12,6% al mundo, 17,6% a la Unión Europea, 22,3% a los Países Bajos y 7,2% a los Estados Unidos. En tal sentido, Perú se ha constituido en el cuarto país exportador en importancia en el mercado mundial desplazando a Brasil y se espera que al 2021 se deba igualar el volumen exportado por Tailandia y la India. Comex Perú (2017). En cuanto a la evolución de las exportaciones de mango fresco procedentes de Perú muestran una tasa de crecimiento importante en el 2016 con un 12,6% por año hacia el mundo y un 17,6% hacia el mercado europeo, de ahí que en todos los mercados. Perú se ha acercado a los niveles de exportación de

Brasil e incluso sus niveles de venta en el mercado norteamericano ya son superiores.

Asimismo, es importante destacar, que a partir del 2016 Perú ha logrado exportar un volumen de 157 mil toneladas, un 1,9% por encima de los niveles registrados por Brasil (154 mil toneladas) esta situación no ha dejado de preocupar a más de un empresario exportador de la competencia.

Como se puede observar en la Ilustración N° 9, las exportaciones peruanas están creciendo de una manera sostenida y permanente, de tal forma que en el período 2001-2016 dicho incremento ha sido a una tasa promedio anual de 12,6%. Por lo tanto, si en el año 2001 se exportaba 26,5 mil toneladas, al año 2016 las exportaciones han alcanzado un volumen de 157 mil toneladas, más de cinco veces lo registrado en los primeros años del siglo. Comex Perú (2017).

Ilustración 9. Comportamiento de las Exportaciones de mango fresco  
2001-2016



Fuente: SUNAT

Las campañas de cosecha en Perú se inician cada noviembre y culminan en marzo o abril, lo cual da un espacio de seis meses para comercializar los

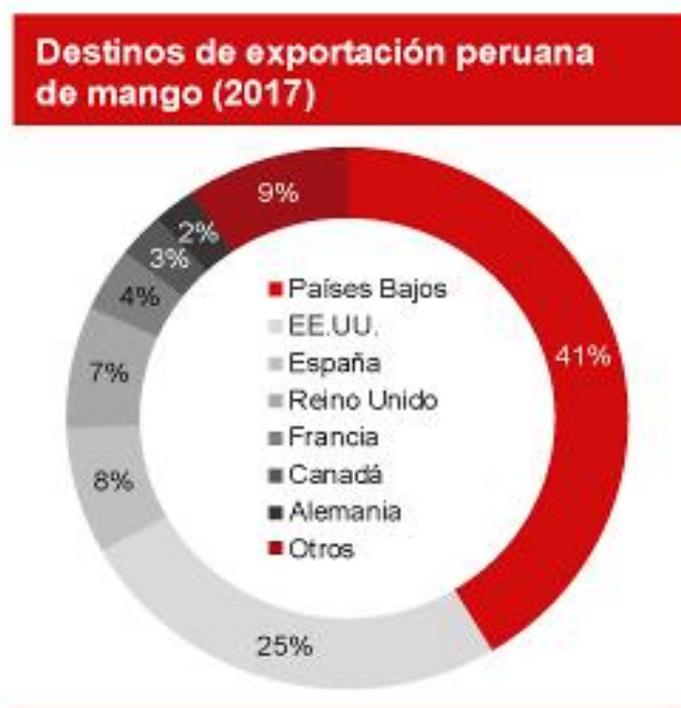
productos de la Industria del Mango Peruano en el extranjero. A pesar del fenómeno del Niño Costero que azotó al Perú a inicios del 2017 no ha tenido un gran impacto en la campaña, que se concluyó en abril 2017. Pero para que no afecte la campaña 2017/2018 es imprescindible que se restablezcan los sistemas de riego y se reparen las carreteras que permiten acceder a las plantaciones y centros de producción, donde se seleccionan y limpian mangos frescos (Romero, 2017).

#### 2.4.2. Destinos de Exportación

Actualmente, los cinco principales destinos de exportación del mango peruano representan, en conjunto, el 86% de nuestros envíos totales. Países Bajos se posiciona como el destino por excelencia, al alcanzar, en 2017, los US\$ 79.4 millones, con un crecimiento del 3.8% respecto de 2016. Comex Perú (2017).

Le siguieron EE.UU., con US\$ 48.9 millones (-11.9%); España, con US\$ 14.5 millones (+11.4%); Reino Unido, con US\$ 13.9 millones (-23%), y Francia, con US\$ 7.3 millones (-13.6%). Comex Perú (2017).

Ilustración 10. Destinos de exportación del Mango



Fuente: SUNAT

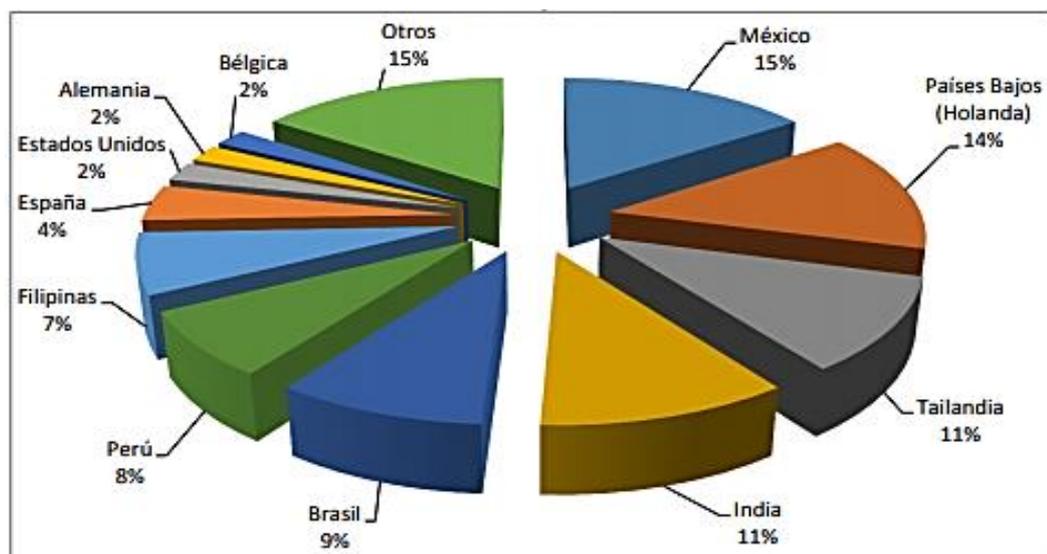
Es destacable señalar que México y Corea del Sur son los países que mayor precio relativo promedio pagan por los mangos peruanos. Incluso, en el caso del país asiático, se produjo un importante incremento el último año (+14.3%) al venderse en US\$ 3,253 por tonelada.

Por ello a oferta exportable de mango de acuerdo al requerimiento del mercado internacional se hacen potencialmente viables, y permiten estimar que el Perú al 2021 debe convertirse en uno de los más importantes proveedores mundiales de mango de muy alta calidad, junto a México y la India. Comex Perú (2017).

#### 2.4.2.1. Principales países Exportadores de Mango Fresco

A nivel mundial, en el año 2017, los principales exportadores considerando la partida 0804502000 guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos (Código Armonizado). Podemos señalar los siguientes:

Ilustración 11. países Exportadores de Mango Fresco



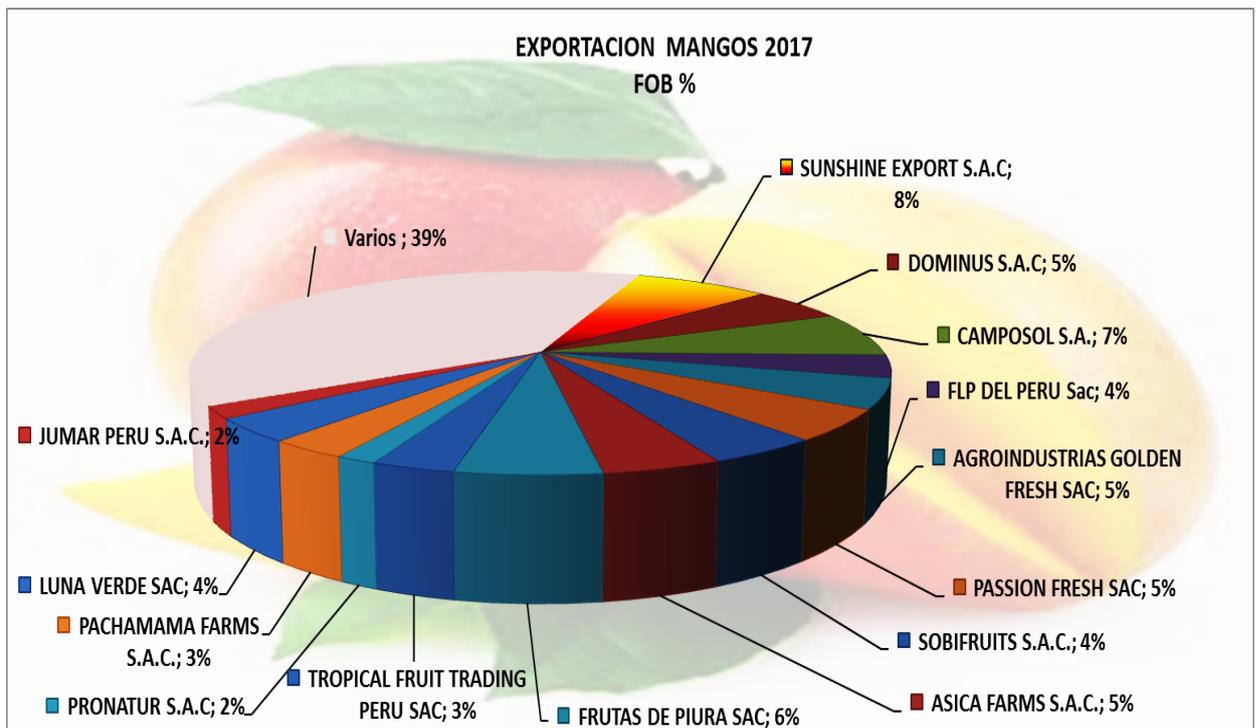
Fuente: COMTRADE

#### 2.4.2.2. Principales Empresas Exportadoras Peruanas de Mango Fresco

En cuanto a las principales empresas exportadoras, se indica que el 52% de los despachos se hizo entre varias empresas con volúmenes de menor cuantía.

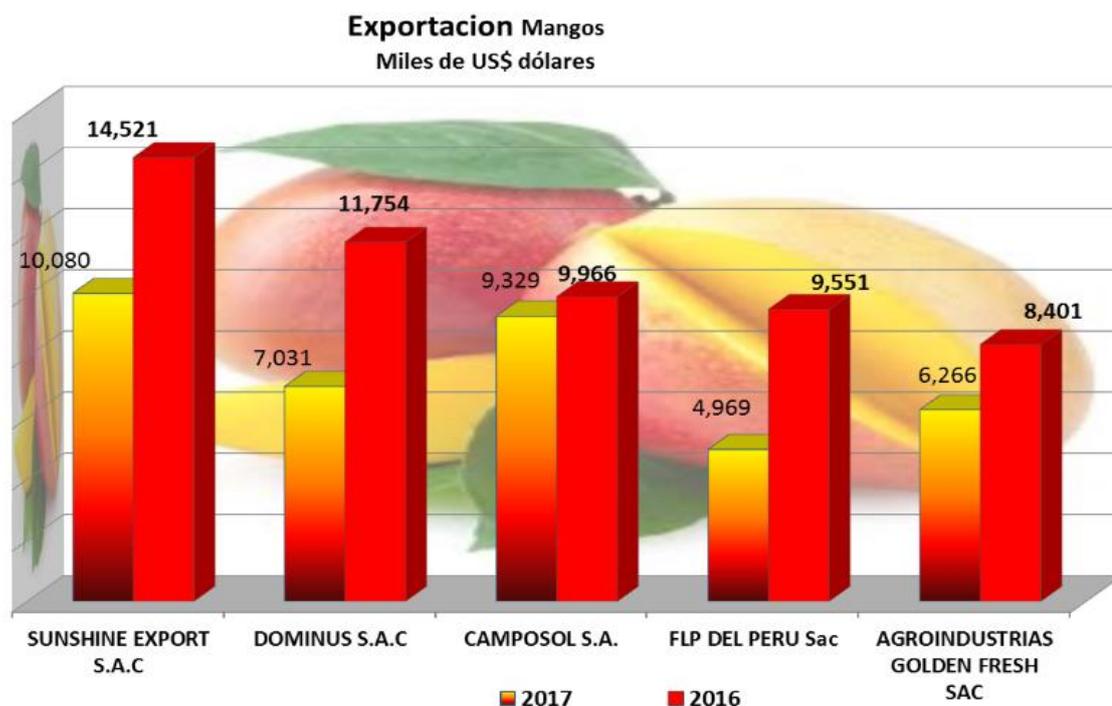
Son 164 las empresas exportadoras destacando Sunshine Export con U\$ 8% del total, seguido de Camposol, Dominus, Asica Farms y Agroindustrias Golden Fresh. MINAGRI (2017).

Ilustración 12. Principales empresas Exportadoras de Mango Fresco (FOB %)



Fuente: MINAGRI

Ilustración 13. Principales empresas Exportadoras de Mango Fresco (Miles de US\$ dólares)



Fuente: MINAGRI

### 2.4.3. Demanda mundial

#### 2.4.3.1. Importaciones mundiales

Comex Perú (2017) Respecto al origen de importaciones peruanas, los países más destacados en 2017 fueron China, del cual se adquirieron un total de 8,870 millones de dólares, un 7.7% más que en 2016; y Estados Unidos, con 8,074 millones de dólares (+13.7%).

Las importaciones mundiales del mango fresco presentaron tendencias crecientes durante los últimos años, alcanzando en el 2017 un volumen de 1 572 232 TM importadas a nivel mundial (TRADE MAP 2017).

### 2.4.3.2. Principales países importadores de mango fresco:

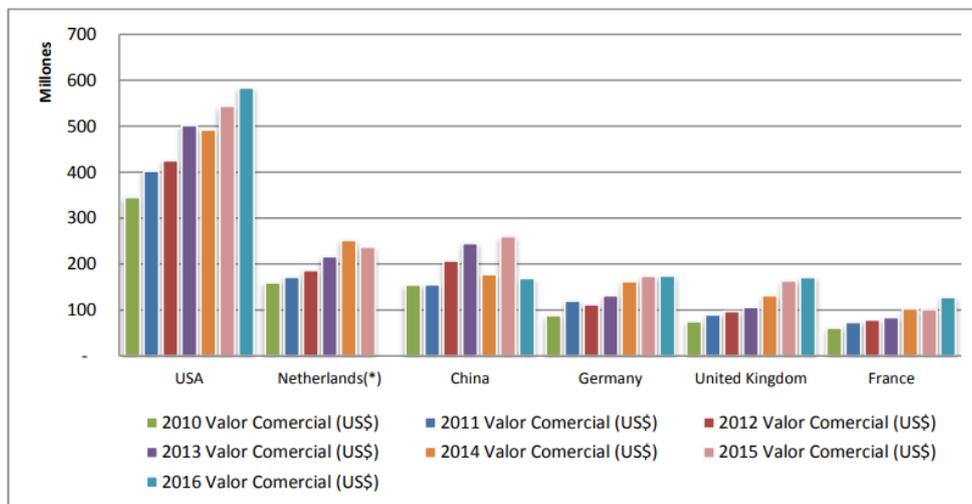
Tabla 5. Principales países Importadores de Mango Fresco

Nº	País	%Var 15-14	%Part 15	Total Imp. 2016 (millon US\$)
1	Estados Unidos	6%	26%	401.98
2	China	34%	12%	154.80
3	Países Bajos	8%	11%	171.64
4	Alemania	-15%	6%	119.72
5	Reino Unido	8%	6%	89.71
6	Canadá	19%	5%	69.62
7	Hong Kong	2%	5%	75.79
8	Francia	5%	5%	72.29
9	Japón	2%	3%	48.30
10	Bélgica	19%	3%	38.77
1000	Otros Países (123)	-18%	19%	374.66

Fuente: COMTRADE

En el año 2016, la tasa de crecimiento promedio anual de las importaciones de mango de Estados Unidos es del 8.38% respecto al año 2010.

Ilustración 14. Importación de Mango por país



Fuente: UN Comtrade Database, 2017, importación de Mango por País.

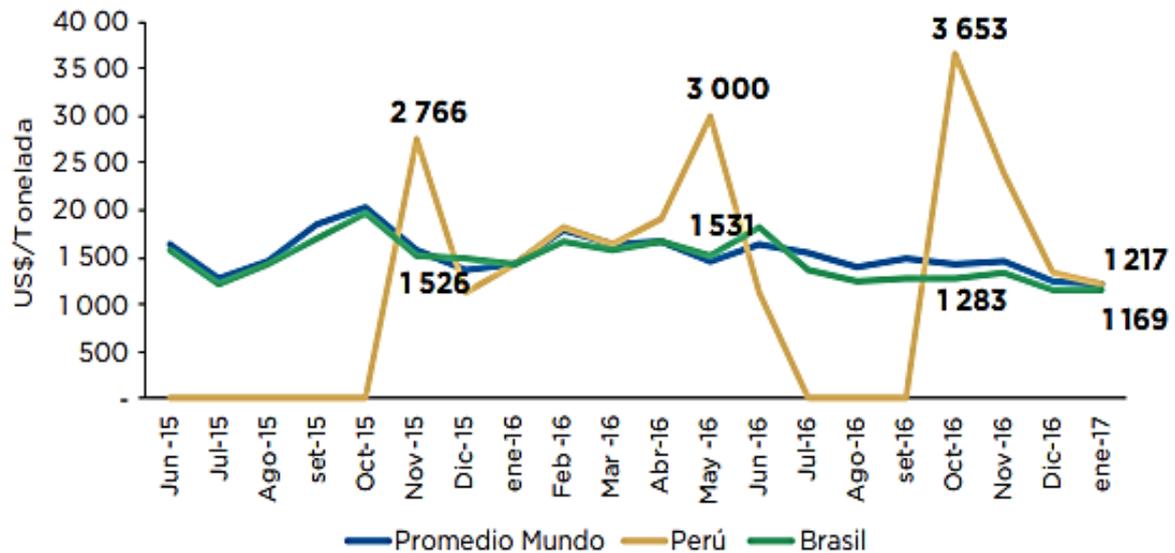
Y como se puede apreciar en la Ilustración N° 14 en el 2016, Estados Unidos importa mango de México, Ecuador, Perú, Brasil y Filipinas, principalmente. De México se lleva la mayor parte, con USD 324'748,000; de Ecuador, USD 66'316,000; y de Perú, USD 66'058,000. Para el mismo año, en términos de volumen, Estados Unidos importa 464,954 t: sus principales proveedores son México, con 304,141 t; Ecuador con 56,303 t; y Perú con 45,047 t.

### 2.4.3.3. Precio unitario de la importación

En ese sentido, se puede observar el comportamiento de los precios unitarios de importación CIF del mango procedentes de ambos orígenes. Asimismo, debido a la calidad del mango peruano que es calificada como "Premium" por su sabor, color y aroma, usualmente el precio con el que ingresa al mercado internacional es superior al precio promedio en dicho mercado e incluso al precio unitario CIF procedente del Brasil.

De ahí que difícilmente Perú puede ofrecer un mango de baja calidad y a un precio inferior al brasileño.

Ilustración 15. Precios Unitarios de Importación CIF del Mundo, Brasil y  
Perú



Fuente: COMTRADE

Tabla 6. Exportación de Mangos Frescos

EXPORTACION MANGOS FRESCOS O SECOS						
MES	2,017			2,016		
	FOB	KILOS	PREC. PROM.	FOB	KILOS	PREC. PROM.
ENERO	59,750,261	60,852,414	0.98	62,438,664	52,917,576	1.18
FEBRERO	42,607,486	36,801,131	1.16	38,193,795	27,526,649	1.39
MARZO	22,132,281	15,162,204	1.46	21,532,465	12,566,416	1.71
ABRIL	8,459,040	3,004,760	2.82	4,915,968	1,371,492	3.58
MAYO	-	-	-	284,299	88,308	3.22
JUNIO	-	-	-	223,529	33,527	6.67
JULIO	-	-	-	141,204	59,221	2.38
AGOSTO	-	-	-	154,173	74,868	2.06
SEPTIEMBRE	-	-	-	288,239	86,121	3.35
OCTUBRE	-	-	-	2,496,226	2,019,438	1.24
NOVIEMBRE	-	-	-	14,477,158	10,869,517	1.33
DICIEMBRE	-	-	-	48,733,295	46,281,742	1.05
<b>TOTALES</b>	<b>132,949,068</b>	<b>115,820,509</b>	<b>1.15</b>	<b>193,879,015</b>	<b>153,894,875</b>	<b>1.26</b>
<b>PROM. MES</b>	<b>33,237,267</b>	<b>28,955,127</b>		<b>16,156,585</b>	<b>12,824,573</b>	
<b>% CRECIMIENTO ANUAL</b>	<b>106%</b>	<b>126%</b>	<b>-9%</b>	<b>0%</b>	<b>16%</b>	<b>-14%</b>

Fuente: AGRODATA

AGRODATA PERÚ (2017) Señala que en abril las exportaciones alcanzan los U\$ 132 millones a un precio promedio de U\$ 1.16 kilo.

Ilustración 16. Precios FOB referenciales en kilogramos (us\$ / kgr)

	2017											
	DIC	NOV	OCT	SEP	AGO	JUL	JUN	MAY	ABR	MAR	FEB	ENE
KG	1.16	1.57	1.04	2.80	6.26	1.62	0.71	3.08	2.87	1.51	1.15	0.99

Fuente: SUNAT

## 2.5. Estudio de mercado

### 2.5.1. Mercado

Existen diversas acepciones relacionadas con el término mercado, depende de la especialidad bajo la cual se estudia o de la intención que se tiene; Desde el punto de vista económico, mercado es el lugar donde confluyen la oferta y demanda Desde el punto de vista comercial, el mercado es el conjunto de actuales posibles clientes y consumidores o usuarios. (Lerma & Márquez 2014).

### 2.5.2. Comercialización

Es un conjunto de actividades vinculadas al intercambio de bienes y servicios entre productores y consumidores (Lerma & Márquez 2014).

### 2.5.3. Cadena Productiva del mango de exportación

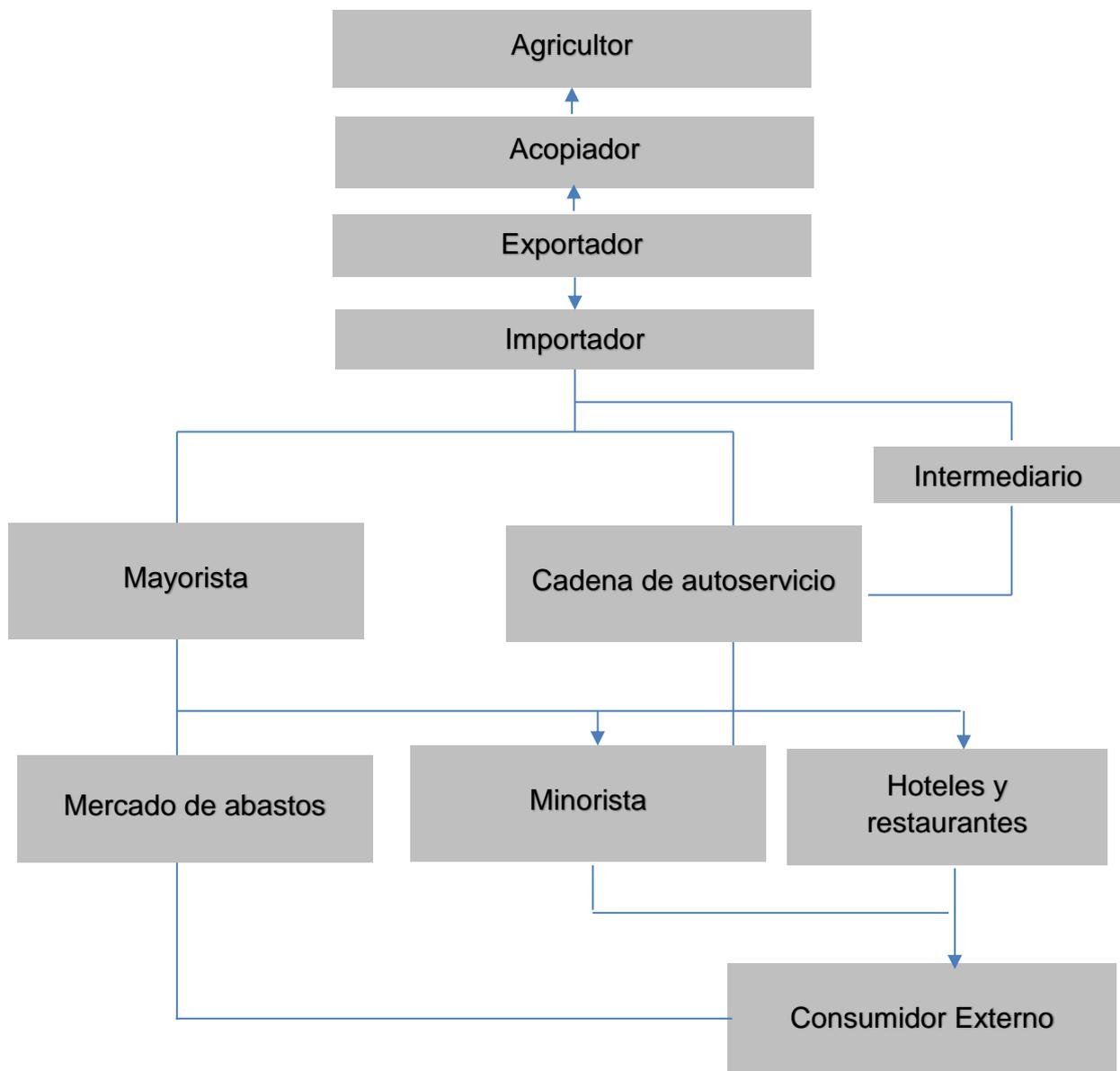
En el comercio de mango, el mercado está compuesto por el Agricultor, Acopiador, Exportador, importador, intermediario, mayorista, cadena de autoservicios, mercado de abastos, minorista, hoteles, Restaurantes y Consumidor externo, tal como se muestran en la Ilustración 17.

La cadena productiva de mango inicia con la empresa exportadora, que adquiere el mango a través de acopiadores o directamente de los agricultores

para luego colocarlo en el mercado exterior mediante un bróker o directamente al mayorista.

El importador es quien recibe la fruta a fin de venderla en el mercado de Estados Unidos. Los destinos finales son los mercados mayoristas, autoservicios, mercados de abastos, minoristas, hoteles y restaurantes.

Ilustración 17. Cadena productiva del mango de exportación



Fuente: Maximixe 2015: Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Mango  
 Elaboración: Autor de la tesis

Para justificar la elección del mercado de Estados Unidos como destino para la exportación se utiliza como fuente de análisis el estudio de PROMPERÚ elaborado en el 2015 para la empresa Comercial G&M S.A.C. Allí se utilizan los siguientes criterios: categoría, capacidad de compra, importadores, acceso al mercado, ventajas comerciales, canales de distribución logística y exportadora, intensidad de la competencia, riesgos y distancia psicológica. Cada criterio cuenta con una hasta seis preguntas, las cuales tienen una puntuación que va desde 1 a 3, donde 1 significa nunca, 2 – algunas veces y 3-siempre. Del desarrollo de cada criterio se procedió a realizar la sumatoria obteniendo los resultados que se observan en la tabla.

**Tabla 7. Test de selección del mercado objetivo**

<b>Preguntas</b>	<b>Estados Unidos</b>	<b>Países Bajos</b>	<b>Canadá</b>
Capacidad de compra e importadores	9	7	7
Acceso al mercado y ventajas Comerciales	24	19	24
Canales de distribución y logística Exportadora	12	11	12
Intensidad de la competencia	5	6	6
Riesgos	8	7	8
Distancia psicológica	7	7	7
<b>Puntaje Total</b>	<b>65</b>	<b>57</b>	<b>64</b>

Fuente: PROMPERÚ, 2015

Comparando a los Países Bajos y Canadá, Estados Unidos presenta una mejor calificación en relación a la categoría de capacidad de compra e importadores. Esto se debe a su mayor número de población, que se proyecta como un gran mercado potencial (tanto en valores como en cantidades) y muestran una tendencia creciente para los próximos años. Estados Unidos y Canadá obtienen una calificación superior a los Países Bajos, debido a que cuentan con programas de promoción comercial y oficinas comerciales

peruanas afines a los canales de distribución y logística exportadora. Asimismo, Estados Unidos está mejor capacitado al respecto gracias a que involucra sus canales de comercialización, logística, requerimientos de envase y embalaje, y experiencia, en los contratos de compraventa internacionales y en las condiciones de pago más frecuentes en dicho país.

Del estudio realizado por PROMPERÚ, se puede inferir que el mercado poseedor de mayores ventajas para la exportación de mango es Estados Unidos. Por ello, dicho país será nuestro destino de exportación.

#### **2.5.4. Análisis del Consumo de Mango en Estados Unidos**

El mango se ha vuelto bastante popular al estar presente en el mercado todo el año, a la creciente emigración de países asiáticos y latinoamericanos que son grandes consumidores y al interés del público norteamericano en probar nuevos sabores y comer productos frescos y saludables lo cual ha permitido posicionar esta fruta durante eventos masivos y realizar degustaciones hacia millones de personas en todo el país, esto lo señala National Mango Board (NMB) 2017 indicando que el consumo de mangos en Estados Unidos se ha incrementado casi tres veces en los últimos diez años y se estima que seguirá aumentando.

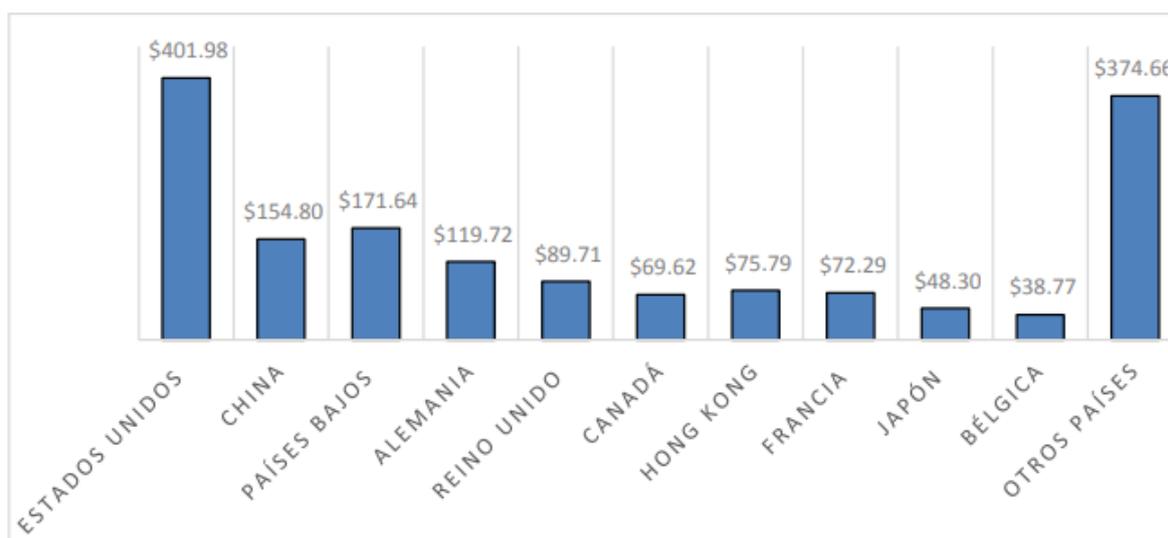
El mango fresco en Estados Unidos proviene mayoritariamente del Perú entre diciembre y marzo, pero además tiene tres presentaciones más que son congelado, procesado y en jugo. MINCETUR 2017, señala que el Perú envió mango fresco a Estados Unidos por casi de 15,000 toneladas en enero y en febrero más de 20,000 toneladas, sobrepasando en esos meses a México, que es el principal proveedor en ese mercado.

De acuerdo a Fresh Plaza (2017), el Perú es el segundo país más importante exportador de mangos frescos hacia Estados Unidos después de México, seguido de Ecuador, Brasil, Guatemala y Haití. Durante la cosecha del 2017 (enero-marzo) el Perú exportó 150,000 toneladas lo cual significó un incremento de 20% comparado a la temporada del 2015-2016, un nuevo

récord de acuerdo al artículo 'Peru: Historic Export Record' de Fresh Plaza. Esto se debe al incremento de lluvias y buena cosecha. El cargamento destinado hacia Estados Unidos fue casi de 15,000 toneladas en enero y en febrero más de 20,000 toneladas, sobrepasando en esos meses a México, que exportó apenas 390 toneladas en enero y 8.5 toneladas en febrero.

Cabe señalar que el número de plantas con tratamiento para Estados Unidos y Asia se duplicó del 2014 al 2017. Según Juan Carlos Rivera, gerente general de la APEM en Piura, región donde se produce el 90% de la fruta exportable existen 40 plantas de empaque, 14 de las cuales cuentan con piletas para el tratamiento hidrotérmico de fruta fresca. (Gestión, 06/09/17).

Ilustración 18. Total de importaciones de mango (USD millones)



Fuente: Comtrade, 2016

### 2.5.5. Acuerdo de Promoción Comercial Perú – EE.UU

El Acuerdo de Promoción Comercial (APC) en adelante Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Perú y Estados Unidos se suscribe el 12 de abril de 2006 y entra en vigencia el 1 de febrero de 2009.

En dicho acuerdo, Estados Unidos otorga una desgravación total inmediata del 60.3% de sus líneas arancelarias; la diferencia se daría en un plazo de 0 a 17 años, a excepción del 0.5% de líneas arancelarias que fueron excluidas. El Perú, por otro lado, otorga una desgravación total inmediata de un 76% de sus líneas arancelarias; para el resto de líneas, la desgravación se acordó en un plazo de 2 a 17 años.

Las partidas 0804502000, 08045040 y 08045060, correspondientes a Mangos, guavas y Mangosteens frescos, están consideradas dentro de la categoría de desgravación A; es decir, los aranceles asociados de 6.6 cents/kg son eliminados completamente desde la fecha de entrada en vigencia del acuerdo.

Los objetivos fundamentales del Perú para la firma del TLC son:

- Garantizar el acceso con preferencias permanentes de las exportaciones peruanas a los países de destino.
- Incrementar los flujos de inversión privada al otorgar certidumbre y seguridad jurídica al inversionista.
- Incrementar las exportaciones, con la eliminación de distorsiones causadas por aranceles, cuotas de importación, subsidios y barreras para-arancelarias.
- Propiciar el desarrollo de economías de escala, un mayor grado de especialización económica y más eficiencia en la asignación de los factores productivos.
- Fortalecer la institucionalidad, la competitividad y las mejores prácticas empresariales en el país.
- Mejorar la calidad de vida de los peruanos como resultado de la integración comercial.

Desde su entrada en vigencia en el 2009, las exportaciones de Perú hacia Estados Unidos han mantenido un crecimiento del 12.81% promedio anual. Asimismo, antes de la entrada en vigencia del TLC, el Perú exportaba 2,101

partidas y para el 2016 el número de partidas asciende a 2,376, de las cuales 2,322 son del sector no tradicional.

El TLC impulsa la implementación del Acuerdo Sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (Acuerdo MSF). Este acuerdo señala que, en materia de inocuidad de los alimentos, se aplicarán las normas, directrices y recomendaciones establecidas por la Comisión del Codex Alimentarius.

También indica que para preservar los vegetales se aplicarán las normas, directrices y recomendaciones internacionales establecidas por la Secretaría de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria, en colaboración con las organizaciones regionales operativas de dicha Convención Internacional (en el caso de Perú: SENASA). En el marco del TLC, cualquier importador puede pedir el trato arancelario preferencial si una mercancía es originaria; es decir, si es obtenida en su totalidad o producida enteramente en el territorio.

El Perú cuenta con cuatro oficinas comerciales en Estados Unidos. Estas están ubicadas en Washington DC, Nueva York, Los Ángeles y Miami, y representan actualmente un importante enlace entre el empresariado y las instituciones que interactúan en temas de comercio exterior.

### Ilustración 19. Aranceles Preferenciales

CÓDIGO ARMONIZADO  
↳ 080450 GUAYABAS, MANGOS Y MANGOSTANES, FRESCOS O SECOS

#### APC PERU-EEUU (Cronograma EEUU)

Harmonized Tariff Schedule of the United States - US HTS (SA 2002)

Subpartida	Descripción	Arancel Preferencial
		Ad valorem (%)
08045040	Guavas, mangoes, and mangosteens, fresh, if entered during the period September 1 through May 31, inclusive	0.00 %
08045060	Guavas, mangoes, and mangosteens, fresh, if entered during the period June 1 through August 31, inclusive	0.00 %
08045080	Guavas, mangoes, and mangosteens, dried	0.00 %

El TLC entre Perú y Estados Unidos ha contribuido con el crecimiento de las exportaciones peruanas: entre los años 2009 y 2016, estas aumentaron a una

tasa promedio anual de 3.8%, representando el 22% del total; así, Estados Unidos se posicionó como el segundo destino más importante para las exportaciones peruanas en el 2016.

Asimismo, Estados Unidos se convirtió en el socio comercial más relevante para la venta de productos no tradicionales, los que registraron un crecimiento acumulado del 97%, al pasar de USD 1'568,000 en el 2009 a USD 3'090,000 en 2016. Esto equivale a una tasa de crecimiento anual del 10.2%.

Para exportar a Estados Unidos, se debe considerar que el 27 de setiembre de 2007 se aprobaron enmiendas al Food and Drug Administration Amendments Act (FDAAA), que refuerza las regulaciones de inocuidad alimentaria y entre las que se encuentra como nuevo requisito el Registro de Alimentos a Ser Exportados (Reportable Food Registry – RFR). Asimismo, es importante conocer sobre los Incoterms (International Commerce Terms), cuyo objetivo es facilitar la gestión del comercio internacional al establecer un conjunto de reglas internacionales que permitan distribuir responsabilidades en las condiciones de entrega de las mercancías. Los Incoterms más conocidos son los siguientes: ExWorks (EXW), Free Alongside Ship (FAS), Free On Bord (FOB), Cost and Freigh (CFR), Cost, Insurance and Freigh (CIF) y Delivered Duty Paid (DDP).

### **2.3. Hipótesis**

#### **Hipótesis General**

H0: La EMPRESA PRIVADA es competitiva para la exportación de mango fresco a Los Ángeles, California en el año 2017.

H1: La EMPRESA PRIVADA no es competitiva para la exportación de mango fresco a Los Ángeles, California en el año 2017.

### **Hipótesis Especifica**

H0: Existe relación entre la competitividad de la EMPRESA PRIVADA y la exportación de mango fresco a Los Ángeles, California en el año 2017.

H1: No existe relación entre la competitividad de la EMPRESA PRIVADA y la exportación de mango fresco a Los Ángeles, California en el año 2017.

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1. Operacionalización de variables

Tabla 8. Matriz de operacionalización

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Competitividad de la EMPRESA PRIVADA</b>	Competitividad de una empresa se define por la productividad con la que este utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales.	Condición de los Factores	Rentabilidad Productividad Tecnología Capital humano Capacidad financiera
		Condición de la Demanda	Calidad Óptimo uso de los recursos.
		Sectores Conexos y de apoyo	Normas Técnicas Entidades de Apoyo
		Estrategia, estructura y rivalidad	Mercado extranjero
Exportación de mango	Es la venta de bienes y servicios de un país al extranjero	Mercado destino	Mercado en crecimiento
			Aranceles
		Demanda Externa	Tendencias de consumo
			Presentaciones del producto

### 3.2. Diseño de investigación

- El tipo de investigación: Descriptivo - Correlacional
- Diseño: Transversal

Se utilizó el tipo descriptivo, puesto que midió, evaluó y recolectó datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, (Hernández, Fernández y Baptista, 2013). Esto con el fin de recolectar toda la información que se obtenga para poder llegar al resultado de la investigación.

Se Presentó un diseño no experimental de corte transversal. Este estudio se realizó sin la manipulación deliberada de la variable y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2013) A continuación, se presenta el siguiente esquema del diseño:

<b>Estudio</b>	T1
M	O

**Dónde:**

M: Muestra

O: Observación

Investigación Correlacional: La investigación tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos variables en un momento determinado. Se persigue determinar el grado y el sentido (positivo o negativo), en el cual las variaciones en la variable (independiente) determinan la variación en la otra (dependiente).

### 3.3. Unidad de estudio

La unidad de estudio la conforma cada uno de los trabajadores que intervienen en el proceso de exportación de mango de la empresa PERUVIAN QUALITY

PRODUCTS SAC.; dado que responderán las preguntas formuladas que nos servirán para la medición de la variable. El criterio de inclusión está dado, porque el personal mencionado conoce la realidad de la empresa. Esto se debe a que los encargados de las diversas áreas afrontan la problemática de la empresa y toman en cuenta los factores situacionales para la planificación estratégica.

### **3.4. Población**

La población la constituye 18 productores de mango fresco que conforman la empresa PERUVIAN QUALITY PRODUCTS SAC.

### **3.5. Muestra (muestreo o selección)**

La muestra fue el total de la población por ser una cantidad mínima de estudio, conformada por los 18 productores de mango, podemos señalar que es un muestreo no probabilístico censal de la EMPRESA PRIVADA.

### **3.6. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos**

#### **a. Técnicas de recolección**

Para la variable competitividad en el nivel de exportación del mango se ha seleccionado como técnica de recolección de datos el uso de la encuesta, la cual se estructuró según sus dimensiones, basada en el modelo del diamante Porter.

#### **b. Análisis de datos**

Para mostrar los resultados obtenidos, se trabajó con tablas de frecuencias, porcentajes y gráficos de barras a través del programa SPSS 22.0, elementos que ayudaron a ver descripción de la variable de estudio.

#### **c. Procedimientos**

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario; la cual fue confiable a través del resultado del Alfa de Cronbach, aplicado a los trabajadores que laboran en el área de

exportación de mango de una EMPRESA PRIVADA. En él se consideraron los datos que me permitió evaluar los factores que determinaron el nivel de competitividad para exportación del mango en el periodo 2017.

Para llevar a cabo el presente estudio se realizó el trámite administrativo mediante un oficio dirigido a los gerentes de una EMPRESA PRIVADA; para obtener el permiso para la ejecución del mismo a fin de establecer el cronograma de recolección de datos, considerando una duración promedio aproximado de 30 minutos por entrevistado. Para evitar los sesgos de información el mismo autor se encargó de la recolección de los datos. Posteriormente se realizó un cuidadoso proceso en la construcción de la base de datos, el cual se supervisó y revisó en dos oportunidades.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

### 4.1. Resultados de encuesta

#### 4.1.1 Confiabilidad de Instrumentos

La confiabilidad de los instrumentos “Competitividad” y “Exportación” han sido evaluados a través del coeficiente Alfa de Cronbach. Dicho coeficiente, toma valores que varían entre 0 y 1, y donde 1 indica que tenemos excelente instrumento y 0 que tenemos un muy pobre instrumento.

Tabla 9. Análisis de confiabilidad: Instrumento Competitividad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,905	18

El coeficiente Alfa de Cronbach del instrumento “Competitividad”, registro un valor igual al 0,905, lo cual indica que es un excelente instrumento y que es confiable para el análisis.

Tabla 10: Análisis de confiabilidad: Exportación

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,708	4

El coeficiente Alfa de Cronbach del instrumento “Exportación”, registro un valor igual al 0,708, lo cual indica que es un buen instrumento y que es confiable para el análisis.

#### 4.1.2 Validez del Instrumento

Tabla 11: Prueba binomial del instrumento Competitividad

Prueba binomial						
		Categoría	N	Prop. observada	Prop. de prueba	Significación exacta (unilateral)
JUEZ 1	Grupo 1	SI	10	1,00	,95	,599
	Grupo 2	No	0	,00		
	<b>Total</b>		10	1,00		
JUEZ 2	Grupo 1	SI	10	1,00	,95	,599
	Grupo 2	No	0	,00		
	<b>Total</b>		10	1,00		
JUEZ 3	Grupo 1	SI	10	1,00	,95	,599
	Grupo 2	No	0	,00		
	<b>Total</b>		10	1,00		

**Nota:**

Grupo 1: El juez si acepta la validez de la pregunta del instrumento Competitividad

Grupo 2: El juez no acepta la validez de la pregunta del instrumento Competitividad

**Hipótesis estadística**

H0: La proporción de preguntas aceptadas en el instrumento es igual a 95%

H1: La proporción de preguntas aceptadas en el instrumento es diferente del 95%

**Criterio de decisión**

Se rechaza H0 si Sig < 0,05, caso contrario aceptar H0

Luego, dado que Sig = 0,599 > 0,05 entonces se acepta H0

**Conclusión**

La proporción de preguntas aceptadas por el juez 1, 2 y 3 para el instrumento Competitividad es igual a 95%.

Tabla 12: Prueba binomial del instrumento Exportación

Prueba binomial						
		Categoría	N	Prop. observada	Prop. de prueba	Significación exacta (unilateral)
JUEZ 1	Grupo 1	SI	10	1,00	,95	,599
	Grupo 2	No	0	,00		
	<b>Total</b>		10	1,00		
JUEZ 2	Grupo 1	SI	10	1,00	,95	,599
	Grupo 2	No	0	,00		
	<b>Total</b>		10	1,00		
JUEZ 3	Grupo 1	SI	10	1,00	,95	,599
	Grupo 2	No	0	,00		
	<b>Total</b>		10	1,00		

**Nota:**

Grupo 1: El juez si acepta la validez de la pregunta del instrumento Exportación

Grupo 2: El juez no acepta la validez de la pregunta del instrumento Exportación

**Hipótesis estadística**

H0: La proporción de preguntas aceptadas en el instrumento es igual a 95%

H1: La proporción de preguntas aceptadas en el instrumento es diferente del 95%

**Criterio de decisión**

Se rechaza H0 si Sig < 0,05, caso contrario aceptar H0

Luego, dado que Sig = 0,599 > 0,05 entonces se acepta H0

**Conclusión**

La proporción de preguntas aceptadas por el juez 1, 2 y 3 para el instrumento Exportación es igual a 95%.

## 4.2. Resumen de la evaluación

Tabla 13: Evaluación de indicadores de competitividad una empresa privada

ITEM	Pregunta	Respuesta	Análisis
<b>Rentabilidad</b>	¿En cuánto Usted vende el kilogramo de mango?	S/.0.85 soles	La EMPRESA PRIVADA ofrece un precio competitivo en el mercado pues está por debajo del promedio (1.30), esto permite que el producto sea comprado prontamente.
	¿Cuánta proporción de terreno, tiene destinada para la producción de mango?	50 hectáreas promedio	La EMPRESA PRIVADA tiene una proporción de terreno dedicada al cultivo de mango de 50 hectáreas con un rendimiento de 4 TM/Ha lo que hace una producción de 390 toneladas mensuales y tomamos en cuenta los meses de producción que son de setiembre hasta marzo encontraremos una producción anual de 1694 TM de mango Anual.
<b>Productividad</b>	¿Cuántas toneladas de mango produce en promedio por hectárea?	5 TM/Ha	
	¿Cuáles son los meses en los cuales cuenta con producción de mango?	Noviembre hasta Abril	
<b>Optimo uso de los recursos</b>	De 100 kg de mango acopiado ¿Cuántos kg de mango son dejados por los compradores, por no cumplir con sus expectativas?	17.75 kg en promedio de cada 100 kg	La cantidad de mango fresco dejado por los compradores que en su mayoría son exportadores en promedio 17.75kg de cada 100 kg, si bien el producto es vendido los productores pierden en de tiempo en el transporte y comercialización a mercados locales.

Calidad	¿De las variedades de mango que presentamos a continuación cuál o cuáles produce usted?	Kent	La EMPRESA PRIVADA cultiva la mejor variedad de mango para exportación que es la Kent que es la más aceptada en los mercados internacionales.
Tecnología	¿Cuenta con otro tipo de tecnología para la exportación mango?	No	La EMPRESA PRIVADA no cuenta con equipos para exportar otros productos derivados de mango, como un horno deshidratador que es la única maquinaria que se necesitaría para el deshidratado del mango.
Capacidad financiera	¿Cuánto estaría dispuesto invertir en tecnología y otros gastos? para exportación.	La disponibilidad de cada productor es de S/.45,000.00 en promedio.	La EMPRESA PRIVADA, cuenta con un capital promedio por persona de S/.4.000 soles, lo que hace un capital total de la asociación de 45,000.00 soles para mejorar el proceso de exportación, asimismo poder iniciar la transformación del producto y exportarlo.
	¿Cuenta con capital propio o con algún crédito en alguna entidad financiera?	7 productores capital propio y 3 de financieras	
Capital Humano	De las instituciones mencionadas a continuación ¿Cual contribuyo con usted brindándoles conocimiento o materiales para realizar mejor su trabajo?	Municipalidad distrital de Piura. Y Gobierno regional.	EMPRESA PRIVADA Por parte de la Municipalidad distrital han recibido asesoría de la parte técnica del mango recibiendo apoyo en el mejoramiento de las plantaciones de mango y aspectos de producción. A pesar de ello los productores creen que la principal razón para no exportar el mango es la falta de conocimiento pues dominan bien los temas productivos, pero no los aspectos necesarios para exportación de su mango y sus derivados.
	¿Cuáles son los motivos por los cuales no exporta su producto?	Falta de conocimiento, tecnología Y financiera	
Normas Técnicas	¿De los siguientes requisitos para la exportación de mango con cual cuenta usted?	Producción orgánica y fitosanitaria ambos otorgados por SENASA.	Actualmente cuenta con 2 certificados los cuales son primordiales para exportar mango que son Producción orgánica y fitosanitaria ambos otorgados por SENASA.

### 4.3. Detalle en Tablas y Gráficos

#### RENTABILIDAD

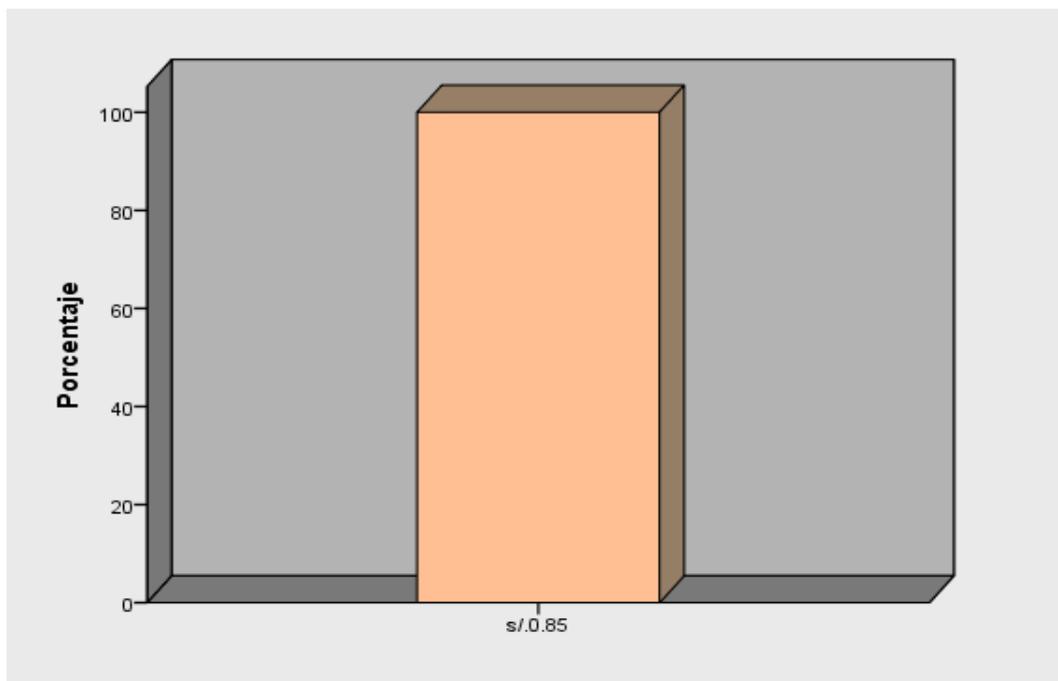
**Tabla 14. Precio promedio que percibe el productor de mango por Kilogramo de una empresa privada**

PRECIO DE 1 KG DE MANGO	Total	Puntuación
s/.0.85	10	5
s./ 1.00	0	4
s/.1.75	0	3
s/.1.25	0	2
s/.1.50	0	1
Total	100%	
Total de encuestados	10	5

Fuente: Investigación sobre el precio promedio que percibe el productor en un Kg de mango en una empresa privada

Autor: Roberto Quispe Lázaro

**Ilustración 20. Precio promedio que percibe el productor de mango por Kilogramo**



En la tabla N°06; Se puede observar que los 10 productores de una EMPRESA PRIVADA; perciben por cada kilogramo de mango 0.85 soles lo que indica que es altamente competitivo pues este precio por ser uno de los más bajos permite que los productores vendan el mango fresco rápidamente.

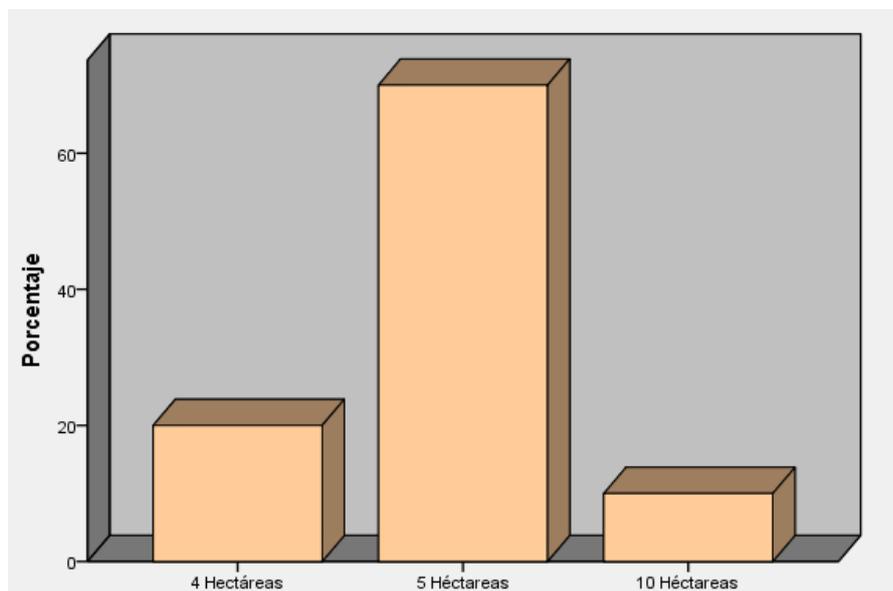
### PRODUCTIVIDAD

**Tabla 15. Proporción de terreno destinado para la producción de mango de cada productor de una empresa privada**

PROPORCIÓN DE TERRENO	Total	Puntuación
1 hectáreas	0	1
2 hectáreas	0	2
4 Hectáreas	2	3
5 hectáreas	7	4
10 hectáreas	1	5
Total	100%	
Total de encuestados	10	3.23

Fuente: Investigación sobre la proporción de terreno de cada productor de una empresa privada  
Autor: Roberto Quispe Lázaro

**Ilustración 21. Proporción de terreno destinado para la producción de mango de cada productor de una empresa privada**



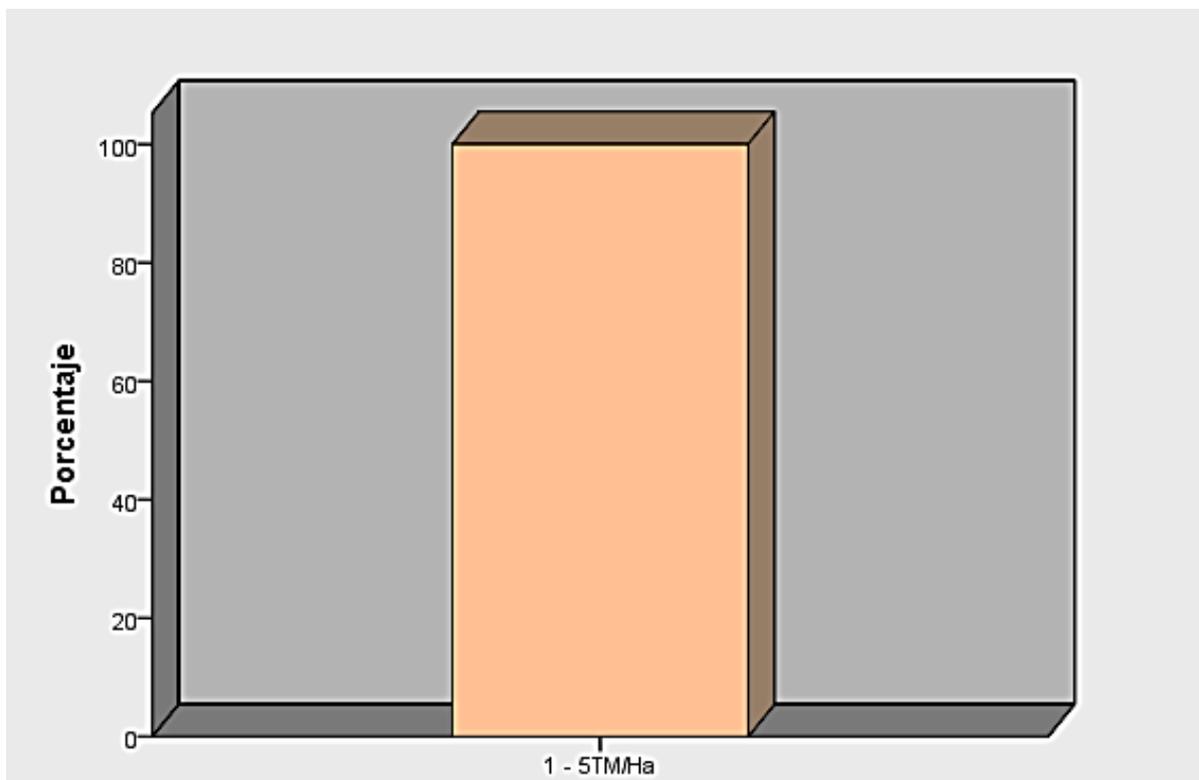
En la ilustración N° 21; Apreciamos que 7 asociados cuentan con 5 hectáreas, 2 asociados con 4 hectáreas, y 1 asociado 10 hectáreas.

**Tabla 16. Producción en toneladas por hectárea de una empresa privada**

PRODUCCION EN TONELADAS	Total	Puntuación
1 tonelada	0	1
2 hectáreas	0	2
3 hectáreas	0	3
4 hectáreas	0	4
5 hectáreas	10	5
Total	100%	
Total de encuestados	10	4

Fuente: Investigación sobre la producción en toneladas por cada hectárea de una empresa privada  
 Autor: Roberto Quispe Lázaro

**Ilustración 22. Producción en toneladas por hectárea de una empresa privada**



En la ilustración N° 22; Apreciamos que los 10 productores tienen una producción de 5 toneladas por hectárea aproximadamente. Esta producción es una producción buena pues la producción máxima en las mejores zonas es de 5.6 TM/Ha.

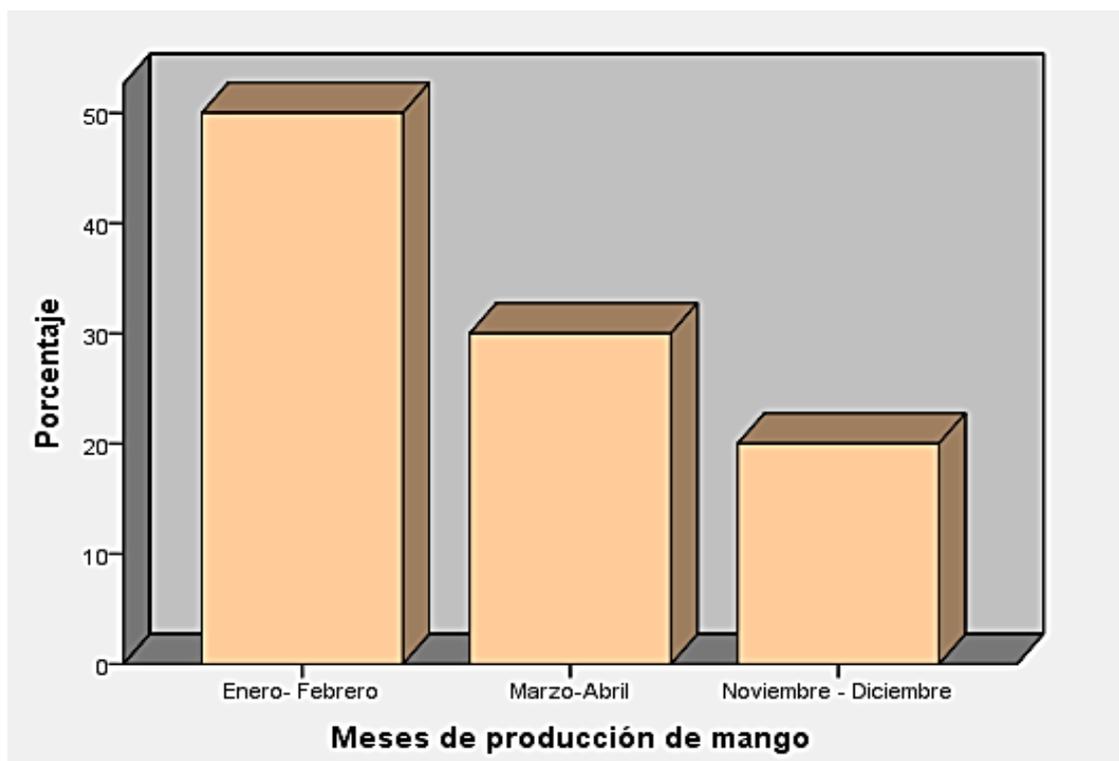
**Tabla 17. Temporada de producción de mango en meses de una empresa privada**

TEMPORADA DE PRODUCCION DE MANGO	Total	Puntuación
Enero y Febrero	10	1
Marzo y Abril	10	4
Mayo y Junio	0	5
Julio y Agosto	0	3
Setiembre y Octubre	0	2
Noviembre y Diciembre	10	1
Total	100%	
Total de encuestados	10	2.02

Fuente: Investigación sobre la temporada de producción de mango por meses de una empresa privada.

Autor: Roberto Quispe Lázaro

**Ilustración 23. Meses de producción de mango**



En la tabla N°9, Apreciamos la producción de mango de los 10 productores se da entre los meses de noviembre hasta abril siendo similar a los productores brasileños siendo nuestro principal competidor.

### ÓPTIMO USO DE LOS RECURSOS

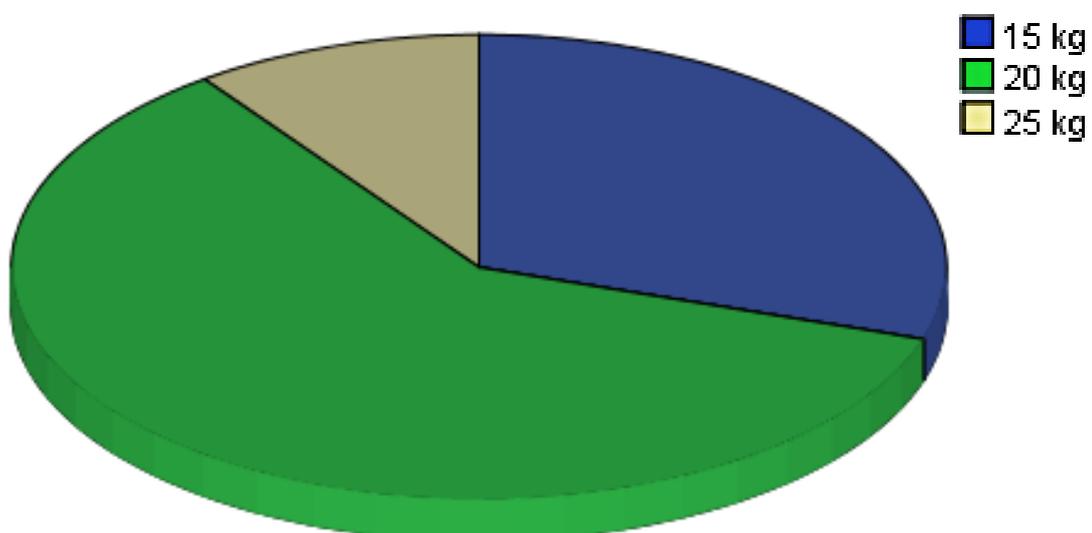
Tabla 18. Cantidad de mango dejada por los compradores por no cumplir con sus expectativas tomando como referencia 100 kg de una empresa privada

MANGO DEJADO POR LOS COMPRADORES POR NO CUMPLIR SUS EXPECTATIVAS	Total	Puntuación
10 KG	0	5
15KG	1	4
20KG	7	3
25KG	2	2
30KG	0	1
Total	100%	
Total de encuestados	10	2.90

Fuente: Investigación sobre la producción rechazada por los compradores de mango

Autor: Roberto Emiliano Quispe Lázaro

Ilustración 24. Cantidad de mango dejada por los compradores por no cumplir con sus expectativas tomando como referencia 100 kg



Se observa en la tabla N°10. De cada 100 kg de mango que produce una EMPRESA PRIVADA, sus compradores potenciales alrededor de 20 kg de mango que es destinado a los mercados locales.

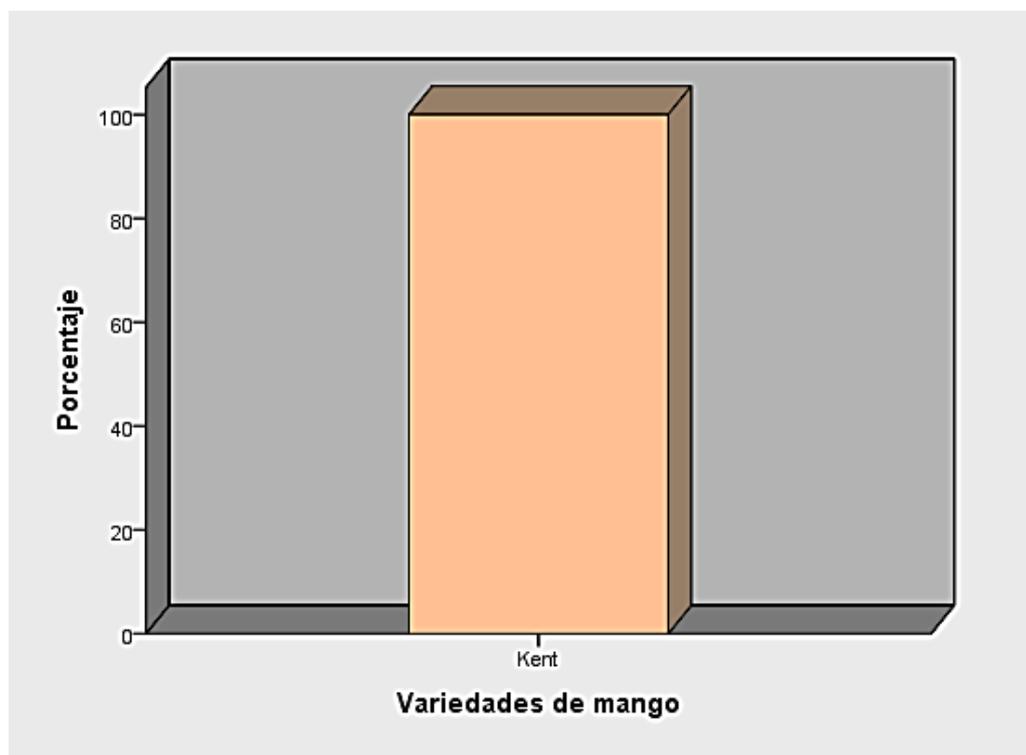
### CALIDAD

**Tabla 19. Variedad de mango que produce de una empresa privada**

MANGO DEJADO POR LOS COMPRADORES POR NO CUMPLIR SUS EXPECTATIVAS	Total	Puntuación
Kent	0	1
Haden	0	2
Tommy Atkins	0	3
Ataulfo	0	4
Kent	10	5
Total	100%	
Total de encuestados	10	5

Fuente: Investigación sobre la variedad de mango que produce una empresa privada Autor: Roberto Quispe Lázaro

*Ilustración 25. Variedad de mango que produce de una empresa privada*



En la tabla N° 11 Observamos que los 10 productores de **una empresa privada**, producen la variedad de mango Kent que es la más óptima y utilizada para la exportación.

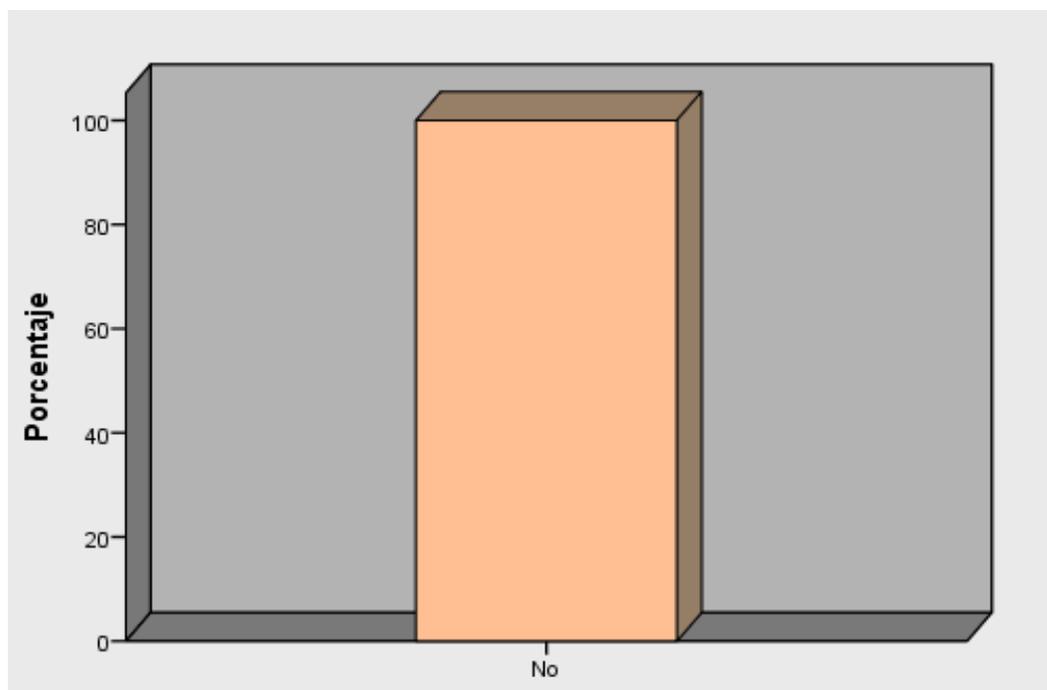
## TECNOLOGÍA

**Tabla 20. Cuenta con tecnología para la exportación mango y derivados**

Cuenta con tecnología para la exportación mango y derivados	Total	Puntuación
Si	0	5
No	10	1
Total	100%	
Total de encuestados	10	1

Fuente: Investigación sobre la disponibilidad de tecnología de una empresa privada Autor: Roberto Quispe Lázaro

**Ilustración 26. Tecnología para la exportación mango y derivados**



En la tabla N°11 se aprecia que ninguno de los 10 productores tiene acceso a innovación en equipos tecnológicos.

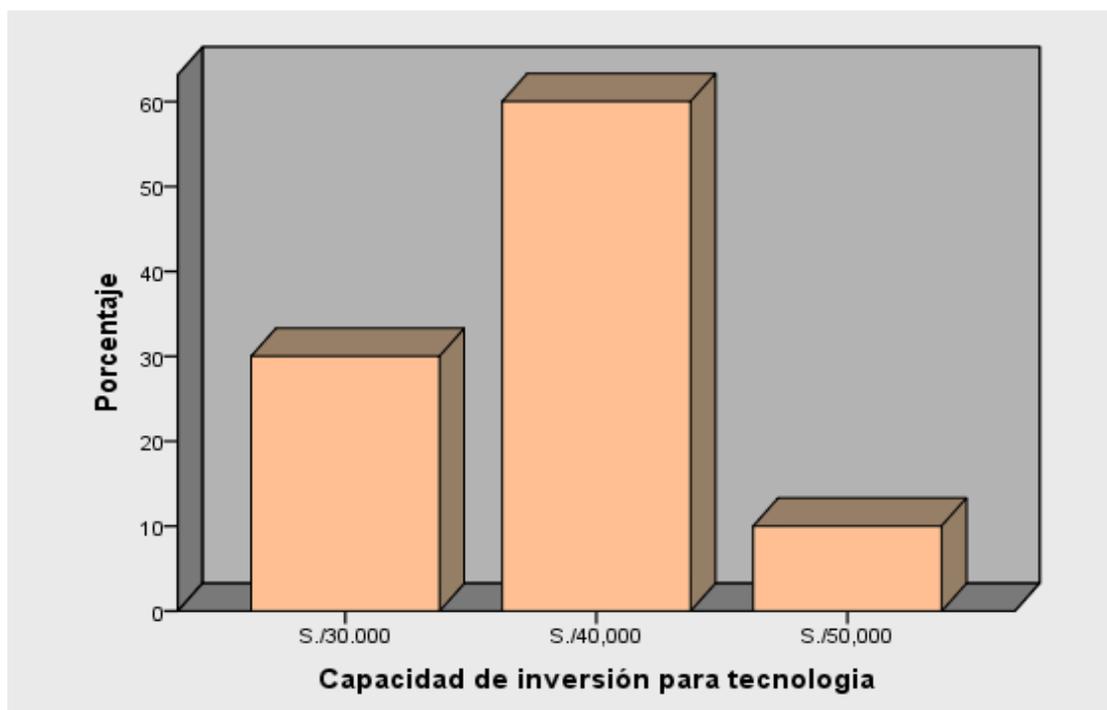
## CAPACIDAD FINANCIARIA

**Tabla 21. Capacidad de Inversión en tecnología de una empresa privada**

DISPONIBILIDAD A INVERTIR	Total	Puntuación
S/.10.000	0	1
S/.20.000	0	2
S/.30.000	3	3
S/.40.000	6	4
S/.50.000	1	5
Total	100%	
Total de encuestados	10	3.5

Fuente: Investigación sobre la capacidad de inversión en tecnología por parte de una empresa privada Autor: Roberto Emiliano Quispe Lázaro

**Ilustración 27. Capacidad de Inversión en tecnología**



En la tabla N° 13 Observamos que los 10 productores de una empresa privada. De los cuales 6 productores disponen de 40.000 soles cada uno, 3 disponen de 30.000 soles cada uno y 1 disponen de 50.000 soles cada uno.

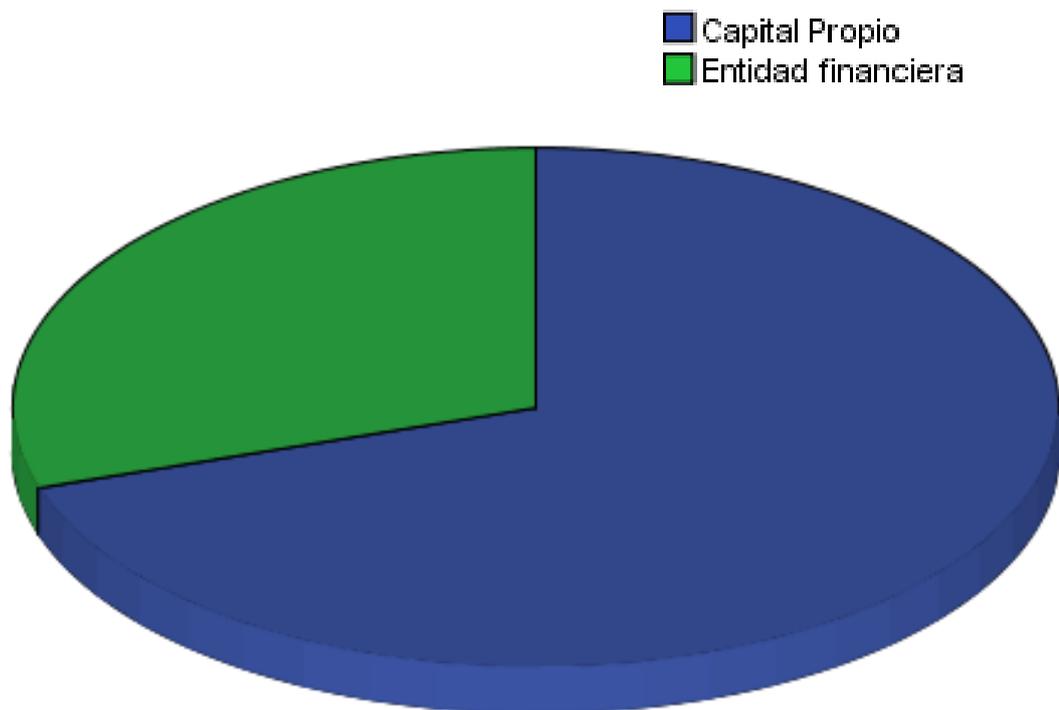
**Tabla 22. Financiamiento propio o bancario de una empresa privada**

FINANCIAMIENTO BANCARIO	Total	Puntuación
Entidad financiera	3	1
Capital Propio	7	5
Total	100%	
Total de encuestados	10	5

Fuente: Investigación sobre el financiamiento bancario en una empresa privada.

Autor: Roberto Emiliano Quispe Lázaro

**Ilustración 28. Financiamiento propio o bancario**



En la tabla N° 14, observamos que, de los 10 productores, 7 no necesitan de ningún financiamiento bancario y trabajan con capital propio, 3 productores recurrieran a una entidad financiera.

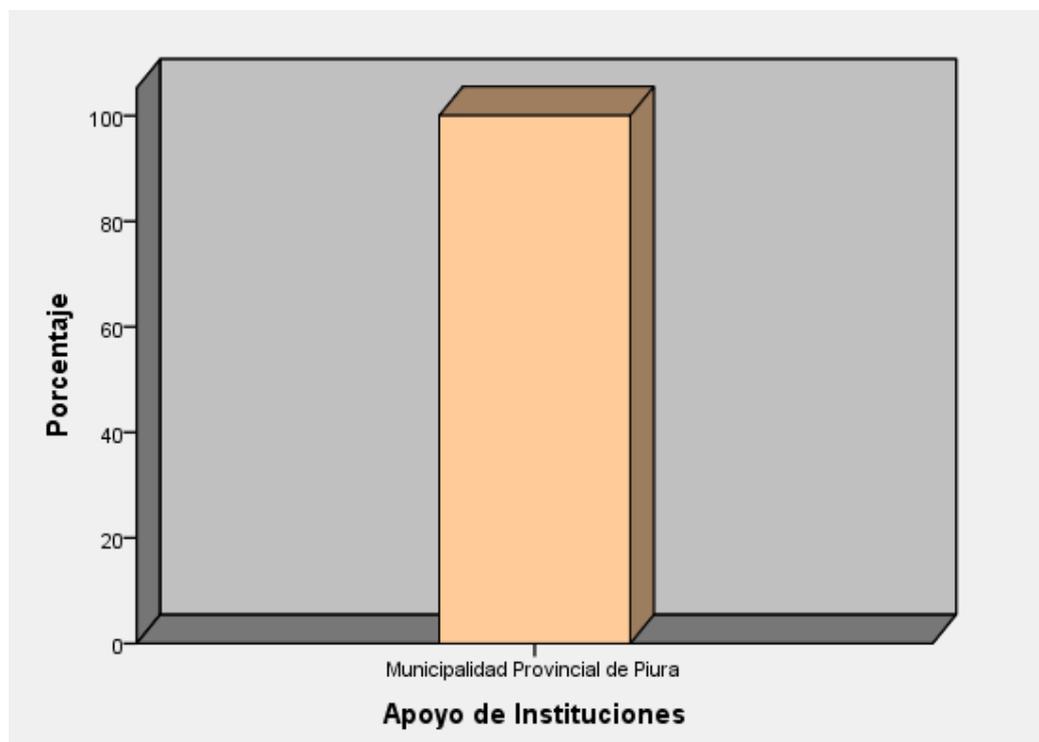
## CAPITAL HUMANO

**Tabla 23. Capacitaciones por parte de instituciones gubernamentales y privadas**

CAPACITACIONES POR PARTE DE INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES Y PRIVADAS	Total	Puntuación
Municipalidad Distrital de Tambo Grande	0	1
Municipalidad Provincial de Piura	0	2
Gobierno Regional Piura	10	3
Propio	0	4
Ninguna Institución	0	5
Total	100%	
Total de encuestados	10	3.5

Fuente: Investigación sobre el apoyo recibido por las instituciones gubernamentales y privadas  
Autor: Roberto Quispe Lázaro

**Ilustración 29. Capacitaciones por parte de instituciones gubernamentales y privadas**



En la tabla N° 15, se puede observar que los 10 productores de una EMPRESA PRIVADA se encuentran satisfechos por el apoyo brindado la Municipalidad Distrital de Piura.

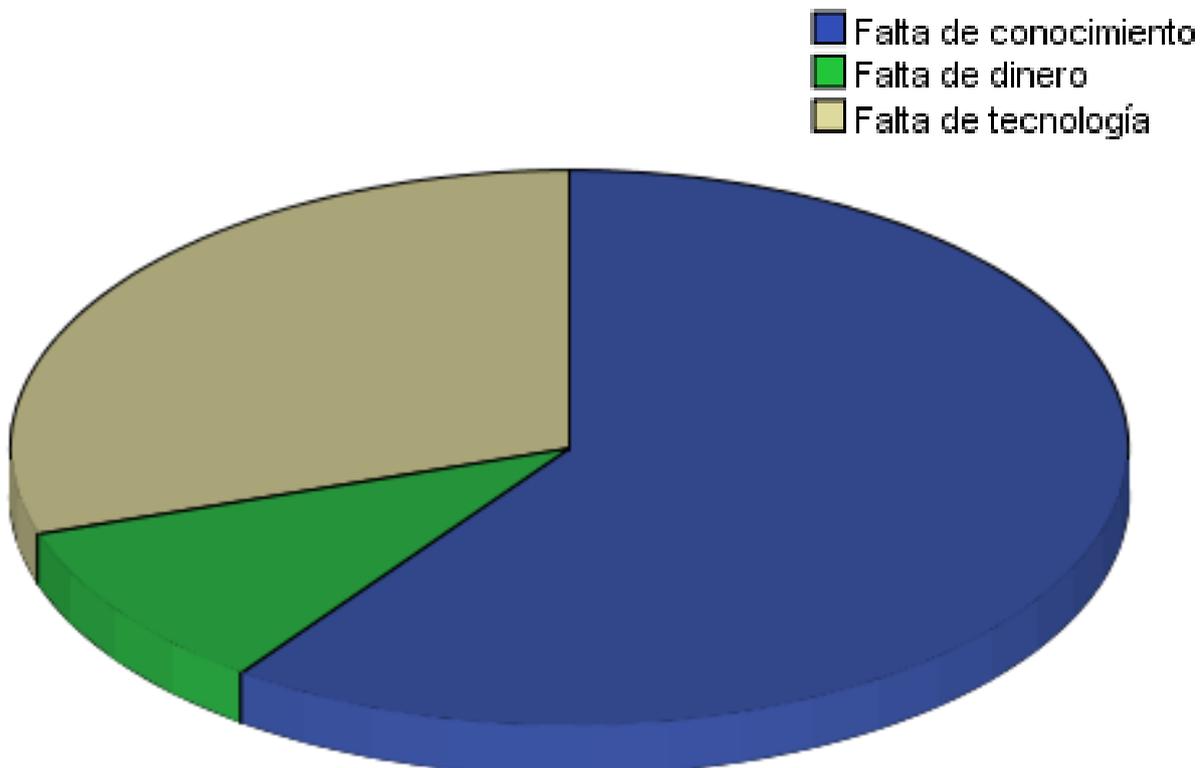
**Tabla 24. Motivos por la cual los productores de una empresa privada no exportan el mango**

MOTIVOS POR LA CUAL NO EXPORTAN	Total	Puntuación
Falta de conocimiento	6	5
Falta de dinero	1	4
Falta de tecnología	3	3
Miedo al perder su inversión	0	2
Falta de iniciativa	0	1
Total	100%	
Total de encuestados	10	3.75

Fuente: Investigación sobre los motivos por los que no exporta una empresa privada

Autor: Roberto Quispe Lázaro

**Ilustración 30. Razones por la cual no exporta su producto cada productor**



En la tabla N° 16, apreciamos que los productores no exportan porque no sabe cómo exportar por falta de conocimiento, dinero y tecnología.

### NORMAS TECNICAS

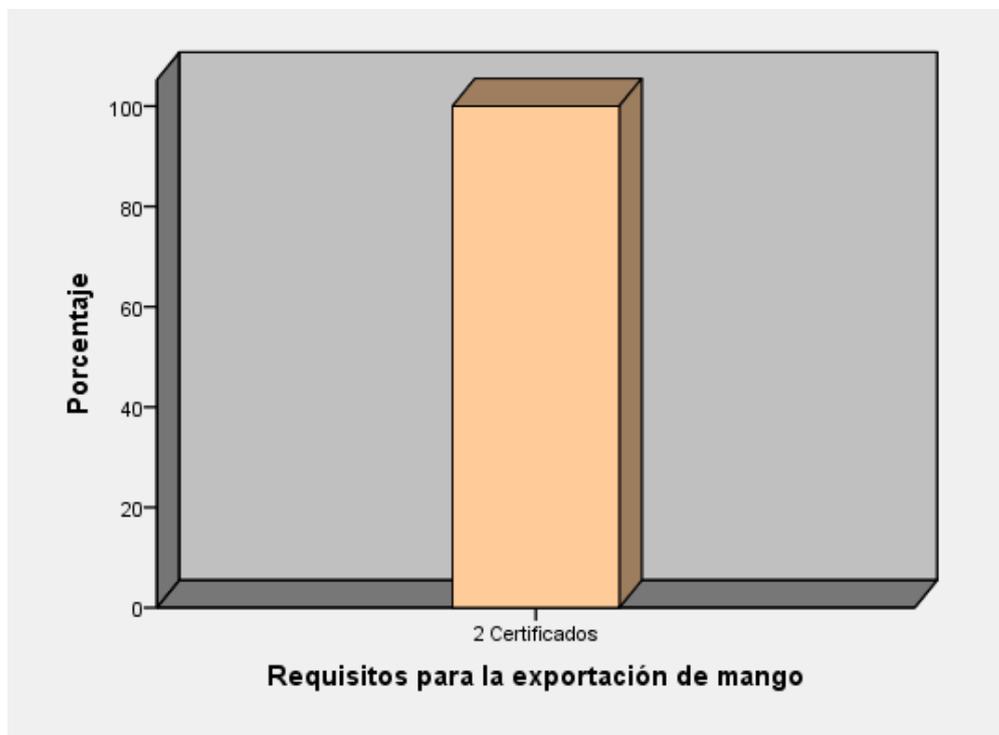
**Tabla 25. Número de Certificados para la exportación que cuenta una de una empresa privada**

CERTIFICADOS PARA LA EXPORTACION	Total	Puntuación
0 certificados	0	5
1 certificados	0	4
2 certificados	10	3
3 certificados	0	2
4 certificados	0	1
Total	100%	
Total de encuestados	10	3

Fuente: Investigación sobre el número de certificados que cuenta en una empresa privada

Autor: Roberto Quispe Lázaro

### Ilustración 31. Requisitos para la exportación



En la tabla N° 17, se observa que los 15 productores cuentan con las certificaciones de producción orgánica y fitosanitaria ambos otorgados por Senasa.

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 5.1. DISCUSIÓN

Según (Adex, 2016), señala que las exportaciones representan para el Perú un pilar de desarrollo y en las últimas décadas la economía peruana ha sido parte de diversos procesos de integración comercial. Esto afirma que la integración comercial con la Unión Europea ha logrado obtener una preferencia arancelaria de 0% impuesto lo que brinda más oportunidad a una EMPRESA PRIVADA; de vender su producto al exterior y obteniendo mejor rentabilidad y mayor crecimiento organizacional.

Según (Aragón Sánchez & Rubio Bañón, 2015), señala que la competitividad empresarial es la capacidad de una empresa para lidiar con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia". Con la investigación se demostró que no solo se puede buscar competir con las empresas rivales, sino que también se puede tomar y seguir modelos exitosos de estos para poder aumentar nuestra competitividad.

Según (ADEX, 2016), la pérdida de competitividad del país en los últimos años, ha llevado a que más de 1,300 micro y pequeñas empresas (MYPES) que apostaron por vender sus productos en el exterior estén cerca de salir del mercado el 2016. Con la investigación podemos afirmar que una EMPRESA PRIVADA no evalúa constantemente su competitividad, ni identifica sus puntos críticos para que puedan elaborar estrategias que puedan elevar su nivel de competitividad que a pesar de ser un productor importante de mango solo proveía a las exportadoras.

Según (SUNAT, 2016), entre los principales productos no tradicionales exportados a EE. UU, en el cual podemos apreciar a la uva, plátano, palta, EE. UU, es una oportunidad para el mango y sus derivados para una EMPRESA PRIVADA ya que en

el análisis de mercado se determinó como mejor destino para exportar el mango, además de la preferencia arancelaria muy atractiva.

## 5.2. CONCLUSIONES

- En la presente investigación se observa que para la exportación de mango fresco y derivados a EE.UU en el año 2017, la EMPRESA PRIVADA es COMPETITIVO dando por corregido a la hipótesis donde se planteaba que la EMPRESA PRIVADA tiene un nivel medianamente competitivo que el SUNSHINE EXPORT, empresa líder en exportación de mango fresco y deshidratado, brindo información relevante en cuanto al mercado destino y futura transformación del mango fresco ha deshidratado a los EE.UU.
- Las evaluaciones de los índices de competitividad ayudaron a determinar 5 puntos críticos Tecnología, Óptimo uso de los recursos, Capital humano, Rentabilidad y Normas Técnicas, Se plantearon ideas que pueda aplicar una EMPRESA PRIVADA y mejorar los puntos críticos, competitividad de sus indicadores y llegar hacer altamente competitiva.

## 5.3. RECOMENDACIONES

- Mantener los estándares de producción de Mango es importante para la evaluación constante de indicadores de competitividad es una de las fortalezas que las mantiene en el mercado.
- Aplicar alternativas para el fortalecimiento de los puntos críticos y así la EMPRESA PRIVADA en análisis pueda lograr ser más competitiva.
- Es recomendable que los recursos en las empresas como activos sean pieza clave para aumentar el desempeño exportador de las empresas peruanas de mango.

- Se recomienda la exportación de mango fresco y derivados a Estados Unidos (Los ángeles – california) pues se ha demostrado ser un mercado que genera ganancias y mucho más rentable.

## REFERENCIAS

1. ADEX: Envíos de uva crecieron 8.82% durante el 2015. (2016, 29 de febrero). Perú 2021. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/adex-envios-uva-crecieron-8-82-2015-211928>
2. Agrodata Perú. Exportación Mangos Fresco Perú. (2012). Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2012/03/exportacion-mangos-frescos-peru-febrero2012.html>.
3. Mazzini, J. y Ortiz, S. (2015). Plan de exportación de mangos Tommy Atkins de una empresa privada al mercado de Miami - Estados Unidos. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9934/1/UPS-GT000964.pdf>
4. Olivero, B., Bustos, B., Campos, L., Caro, E., Valderrama, O., Reyes, L. y Lozano, E. (2012). Estudio de viabilidad para exportación de pulpa de mango a los Estados Unidos de América para la empresa Nutrimango S.A. Recuperado de <http://documents.mx/documents/estudio-de-viabilidad-paraexportacion-de-pulpa-de-mango-a-los-estados-unidos-de-america-para-la-empresa-nutrimango-2-2.html>
5. Robinson, G. y Sánchez, I. (2014). Plan de exportación e inversión del mango (Tommy Atkins) en almíbar enlatado al mercado de Vancouver - Canadá. Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/587/1/T-ULVR-0390.pdf>
6. PORTER, M. (2013). La ventaja Competitiva de las Naciones. México: Vergara.
7. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU] (2015). Informe anual 2010. Desarrollo del comercio exterior agroexportador. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/679273806radE F13 D.pdf>
8. World Trade Organization International Trade Statistics, (2014) World Trade Organization International Trade Statistics 2014. Recuperado de [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2014\\_e/its14highlights2\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2014_e/its14highlights2_e.pdf)

9. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2011). Guía de mercado: Estados Unidos. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/285080533rad9fe8d.pdf>
10. Fresh Plaza. (2017). Overview global mango market. Recuperado de <http://www.freshplaza.com/article/176575/OVERVIEW-GLOBAL-MANGO-MARKET>
11. Portal Frutícola (2012). Los desafíos que enfrenta la industria del mango en el Perú. Recuperado de: <http://www.portalfruticola.com/2012/01/11/peru-hace-frente-a-losproblemas-locales-de-la-industria-del-mango/?pais=peru>
12. Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>
13. National Mango Board. (2017). Mango variedades. Recuperado de <http://mango.org/es/About-Mangos/Mango-Varieties> Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2017). FAOSTAT: Cultivos. Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>
14. Romero, C. (2017, mayo). Perfil técnico N° 4. Mango: Crecen exportaciones peruanas. Lima, Perú: Ministerio de Agricultura y Riego.
15. ¿Sabes cuáles son los poderes del Estado? (2015). El Peruano Recuperado de <http://www.elpopular.pe/series/orientacion-y-familia/2013-04-04-sabes-cuales-son-lospoderes-del-estado>.
16. Schwab, K. (2016). The global competitiveness report 2016/2017. Ginebra, Suiza: World Economic Forum. Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2015). Ruta exportadora: Camino a su internacionalización. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=791.00000](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=791.00000).
17. Urpeque, H. (2012, 12 de junio). Lambayeque: Defensoría identificó 4 conflictos sociales latentes. RPP Noticias. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/lambayequedefensoria-identifico-4-conflictos-sociales-latentes-noticia-494871>

18. Agencia Agraria de Noticias. (2017, 15 de diciembre). Atomización: 28 mil hectáreas de mango están en manos de 14 mil productores en Perú. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/atomizacion-28-mil-hectareas-de-mango-estan-en-manos-de14-m-15533>
19. Benites, J. (2015, febrero). MINAGRI aprueba lineamientos de Política Agraria. Comunicándonos Boletín informativo SENASA, (2), 1-2.
20. SICEX. (2015). "Guía de Mercado multisectorial EE.UU.". Lima: Prom Peru
21. Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anualeshistoricos.html>
22. DE LA PUENTE, J. Las Barreras al Comercio y los Retos de la Política Comercial Peruana. Recuperado el 15 de noviembre del 2015, de [http://comercia.com.pe/sites/default/files/publication/files/Barreras-al-Comercio-y-Retos\\_FORO-Curso-Derecho-Aduanero-PUCP\\_nov2015.pdf](http://comercia.com.pe/sites/default/files/publication/files/Barreras-al-Comercio-y-Retos_FORO-Curso-Derecho-Aduanero-PUCP_nov2015.pdf)
23. MINCETUR (2016) TLC entre Perú y EE.UU. Disponible en: <http://www.mincetur.gob.pe/tlc-entre-Perú-y-honduras-fortalece-comercio-bilateral-y-beneficia-a-PYMES-Perú/>

## CAPÍTULO 6. ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta dirigida a los 18 productores de una empresa privada

Me es grato dirigirme a usted, para informarle que a la actualidad venimos realizando una evaluación de competitividad a los productores de una EMPRESA PRIVADA; con el fin de determinar la situación actual de la empresa y así poder crear un plan de exportación de mango fresco con todas las herramientas necesarias para un negocio exitoso, rentable y sostenible.

#### COMPETITIVIDAD

<b>Condiciones de los factores</b>
------------------------------------

#### Rentabilidad:

1. ¿En cuánto se vende el kilogramo de mango?

- a) s/.0.85      b) s/.1.00      c) s/.1.25      d) s/.1.50      e) s/.1.75

#### Productividad:

2. ¿Cuánta proporción de terreno tiene destinada para la producción de mango?

- a) 1 – 2 Ha      b) 3 - 4 Ha      c) 5 – 6 Ha      d) 7 - 8 Ha      e) 9 - 10Ha

3. ¿Cuántas toneladas de mango produce en promedio por hectárea?

- a) 1 – 2 TM / Ha      b) 3-4 TM / Ha      c) 5-6 TM / Ha      d) 7 – 8 TM / Ha      e) 9 - 10 TM / Ha

4. ¿Cuáles son los meses en los cuales cuenta con producción de mango?

- a) Enero - Febrero. b) Marzo - Abril. c) Mayo - Junio. d) Julio – Agosto e) Setiembre – Octubre  
f) Noviembre - Diciembre.

#### Tecnología:

5. ¿Cuenta con tecnología adecuada para la exportación? a) Sí      b) No

#### Capacidad financiera:

6. ¿Cuánto estaría dispuesto invertir en tecnología y otros gastos?

- a) S./ 100.00 - 200.00      b) S./ 300.00 - 400.00      c) S./ 500.00 – 600.00

d) S. / 700.00 – 800.00 e) >900.00

7. ¿Cuenta con capital propio o algún crédito en alguna entidad financiera?

a) Capital Propio

b) Financiamiento: ( ) Bancos ( ) Cajas Municipales ( ) Agrobanco ( ) Procompite

### Condición de la demanda

#### Calidad:

8. ¿De las variedades de mango que presentamos a continuación cuál o cuáles produce usted?

a) Kent b) Haden c) Tommy d) Ataulfo e) Kent

#### Optimo uso de los recursos:

9. De 100 kg de mango acopiado ¿Cuántos kg de mango son dejados por los compradores, por no cumplir con sus expectativas?

a) 1 – 5 kg b) 6 - 10 kg c) 11- 15 kg d) 16 - 20kg e) 21 - 25 kg

10. ¿Cuál es el tipo de presentación de su mango fresco?

a) 2Kg b) 4 Kg. c) 6 Kg d) 10Kg

### Sectores Conexos y de apoyo

#### Entidades de Apoyo

11. ¿La empresa cuenta con conocimientos técnicos sobre cómo exportar?

a) Sí b) No

12. De las instituciones mencionadas a continuación

¿Cuál contribuyo con usted brindándoles conocimiento o materiales para realizar mejor su trabajo?

a) Municipalidad Distrital de Tambo Grande

b) Municipalidad Provincial de Piura

c) Gobierno Regional Piura

- d) Programas de Gobierno Central
- e) Ministerio de Agricultura.

13. ¿La empresa cuenta con capacitaciones para actividades de exportación?

- a) Sí
- b) No

#### **Normas Técnicas:**

14. ¿De las siguientes requisitos para la exportación de mango con cual cuenta usted?

- a) Certificado de origen
- b) Certificado fitosanitario de SENASA
- c) Certificado de producción orgánica
- c) Packing list
- d) Certificado Aphis
- e) Todos

#### **Estrategia, estructura y rivalidad**

15. ¿La empresa cuenta con conocimiento sobre la demanda en los mercados extranjeros?

- a) Sí
- b) No

16. ¿Cuáles son los motivos por los cuales no exporta su producto?

- a) Falta de conocimiento
- b) Falta de dinero
- c) Miedo al perder su inversión
- d) Falta de iniciativa.

17. ¿Considera exportar otras alternativas de presentación derivadas del mango? ¿Cuáles?

- a) Sí
- b) No
- ¿Cuál? \_\_\_\_\_

#### **EXPORTACIÓN**

##### **Mercado de destino**

18. ¿Cuál considera Ud. Es el país de destino como la mejor opción para exportar el mango?

- a) EE.UU
- b) Países Bajos
- c) China
- d) Alemania

19. ¿Conoce UD. El beneficio arancelario que tiene nuestro país para la exportación de mango?

- a) Sí
- b) No

20. ¿La empresa cuenta con requerimientos de clientes extranjeros?

- a) Sí                      b) No

21. ¿Cuál es el precio promedio del mango en el Estados Unidos?

- a) \$ 0.90 - 1.14   b) \$1.15 – 1.20   c) \$1.21 – 1.26   d) \$1.27 – 1.32   e) >\$ 1.32

<b>Tendencias de consumo</b>
------------------------------

21. ¿Cuáles son los motivos del aumento del consumo del mango en el mercado objetivo?

- a) Cuidado de la salud.   b) Probar nuevos sabores   c) Comer productos frescos   d) otros

22. ¿Qué meses hay más demanda del mango en el mercado objetivo?

- a) Enero y Febrero.   b) Marzo y Abril.   c) Mayo y Junio.   d) Julio y Agosto   e) Setiembre y Octubre.  
f) Noviembre y Diciembre.

## Anexo 2. Matriz de consistencia

Título de la Investigación	Pregunta de Investigación	Objetivos de la Investigación	Hipótesis	Tipo y diseño de estudio	Población de estudio y muestra	Instrumento de recolección
Evaluación de la competitividad a una EMPRESA PRIVADA para la exportación de mango fresco a los Ángeles - California en el año 2017	¿Cuál es el nivel de competitividad de una EMPRESA PRIVADA para la exportación de mango fresco a Los Ángeles, California en el año 2017?	<p>Objetivo general</p> <p>Evaluar la competitividad de una EMPRESA PRIVADA para la exportación de mango fresco a Los Ángeles, California en el año 2017.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Específico 1: Establecer la relación el nivel de la competitividad de una EMPRESA PRIVADA para la exportación de mango fresco a Los Ángeles – California.</p>	<p>H0: La EMPRESA PRIVADA es competitiva para la exportación de mango fresco a Los Ángeles, California en el año 2017.</p> <p>H1: La EMPRESA PRIVADA no es competitiva para la exportación de mango fresco a Los Ángeles, California en el año 2017.</p>	<p>Tipo de estudio:</p> <p>Descriptivo - Correlacional</p> <p>Diseño de investigación:</p> <p>Transversal</p>	<p>Población N= 18</p> <p>Muestra n= 18</p> <p>Muestreo</p> <p>No probabilístico, censal</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento. Cuestionario</p>