

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Administración de Negocios Internacionales.



**INFLUENCIA DE LOS PROVEEDORES, LOS COMPRADORES Y LA RIVALIDAD
EMPRESARIAL EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS
EXPORTADORAS DE ACEITUNA EN TACNA, PERIODO 2014.**

TESIS

Presentada por:

Bach. LESLY ARACELI TRUJILLO VILLANUEVA

Para optar el título profesional de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES.

Tacna - Perú

2016

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de tesis; primeramente me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

DEDICATORIA.

Dedico esta tesis a mis padres y hermanos quienes me apoyaron todo el tiempo.

A mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme, aun sin importar que muchas veces no ponía atención en clase, a ellos que continuaron depositando su esperanza en mí.

A mis amigos, quienes fueron un gran apoyo emocional durante el tiempo en que realizaba esta tesis

A mi novio Jaime quien me apoyo y alentó para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

Para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos a quienes se las debo por su apoyo incondicional.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como problema general, ¿Cómo influye el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores y la rivalidad empresarial en la competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna?, teniendo como hipótesis general del trabajo, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores y la rivalidad empresarial tienen una influencia positiva en la competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna. La investigación tiene como criterio principal la investigación aplicada; el nivel de investigación es correlacional y su diseño es transversal. La unidad de estudio son las empresas exportadoras de aceituna en el periodo del 2014 de la región de Tacna. Se aplicó como instrumento la encuesta, la cual conto con 13 preguntas dirigidas a 35 empresarios exportadores de aceituna. Sobre los resultados se obtuvo que de acuerdo a la hipótesis general propuesta: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores y la rivalidad empresarial tienen una influencia significativa en la competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna.

ABSTRAC

The present work has as a general problem, ¿How does the bargaining power of suppliers, the bargaining power of consumers and business rivalry in the competitiveness of exporters of olive Tacna?, having general working hypothesis, the bargaining power of suppliers, the bargaining power of consumers and business rivalry have a positive influence on the competitiveness of exporters of olive Tacna. The research has as main criterion applied research; the level of research is correlational and its design is transversal. The study unit are the exporters of olive in the period of 2014 in the region of Tacna. The survey, which counted with 13 questions to 35 exporters of olive entrepreneurs applied as an instrument. On the results was obtained according to the proposed general hypothesis: the bargaining power of suppliers, the bargaining power of consumers and business rivalry have a significant influence on the competitiveness of exporters of olive Tacna.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. | 2 |
| 1.1.Descripción de la realidad problemática | 2 |
| 1.2.Delimitación de la investigación | 4 |
| 1.2.1.Delimitación espacial | 4 |
| 1.2.2.Delimitación temporal..... | 4 |
| 1.2.3.Delimitación conceptual..... | 4 |
| 1.3.Formulación del problema..... | 4 |
| 1.3.1.Problema general | 4 |
| 1.3.2.Problemas específicos..... | 4 |
| 1.4.Objetivos de la investigación | 5 |
| 1.4.1.Objetivo general..... | 5 |
| 1.4.2.Objetivos específicos | 5 |
| 1.5.Justificación e importancia de la investigación | 5 |
| 1.5.1.Justificación | 5 |
| 1.5.2.Importancia de la investigación | 5 |
| 1.6.Alcances y limitaciones en la investigación..... | 6 |
| 1.6.1.Alcances..... | 6 |
| 1.6.2.Limitaciones..... | 6 |
| CAPITULO II: DIAGNOSTICO DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL DE LA ACEITUNA | 7 |
| CAPITULO III: MARCO TEORICO..... | 19 |
| 3.1.Antecedentes..... | 19 |
| 3.2.Bases teóricas..... | 23 |

| | |
|---|----|
| 3.2.1.Competitividad empresarial..... | 23 |
| 3.2.2.El entorno empresarial..... | 25 |
| 3.2.2.1.Rivalidad entre los competidores..... | 27 |
| 3.2.2.2.Amenaza de productos sustitutos..... | 29 |
| 3.2.2.3.Amenaza de nuevos competidores | 30 |
| 3.2.2.4.Poder de negociación de los compradores..... | 31 |
| 3.2.2.5.Poder de negociación de los proveedores | 32 |
| CAPITULO V: HIPOTESIS E INDICADORES..... | 53 |
| 5.1.Hipótesis general | 53 |
| 5.2.Hipótesis específicas..... | 53 |
| 5.3.Definición y Operacionalización de variables..... | 53 |
| CAPITULO VI:METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 59 |
| 6.1.Tipo de investigación..... | 59 |
| 6.2.Nivel de investigación | 59 |
| 6.3.Diseño de investigación..... | 59 |
| 6.4.Población y muestra del estudio | 59 |
| 6.5.Técnicas e instrumentos de investigación | 59 |
| 6.5.1.Instrumentos de investigación | 59 |
| 6.6.Técnicas y análisis de datos..... | 60 |
| 6.6.1.Técnicas de procesamiento de datos:..... | 60 |
| 6.6.2. Análisis de datos..... | 60 |
| CAPITULO VII: COMPROBACION DE HIPOTESIS..... | 83 |
| CAPITULO IX: DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... | 87 |

| | |
|---|-------|
| CAPITULO X: ANALISIS Y RESULTADOS DEL SEGUNDO CUESTIONARIO..... | 89 |
| CAPITULO XI: CONCLUSIONES..... | 1323 |
| CAPITULO XII:SUGERENCIAS..... | 1334 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 1345 |
| ANEXOS..... | 13738 |
| Anexo 1: Matriz de consistencia..... | 13740 |
| Anexo N° 2: Instrumentos de investigación | 1392 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Producción anual en (t) de la aceituna a nivel nacional, (1962 – 2012). | 10 |
| Tabla 2: Precios anual de la aceituna a nivel nacional, (1962 – 2012). | 11 |
| Tabla 3: Producción anual de la aceituna (t) a nivel nacional, (2000 – 2012). | 12 |
| Tabla 4: Serie histórica de olivo en Tacna (2000 – 2012) | 13 |
| Tabla 5: Información agrícola campaña 2011-2012 del olivo | 14 |
| Tabla 6: Serie histórica de la exportación de la aceituna. | 17 |
| Tabla 7: Exportación de aceituna en (t) | 17 |
| Tabla 8: Poder de Compradores y Proveedores | 44 |
| Tabla 9: Operacionalización de la variable Poder de Negociación de Proveedores. | 54 |
| Tabla 10: Operacionalización de la variable Poder de Negociación de Consumidores. | 55 |
| Tabla 11: Operacionalización de la variable Rivalidad empresarial. | 56 |
| Tabla 12: Operacionalización de la variable Competitividad. | 57 |
| Tabla 13: ¿Con cuántos proveedores de insumos usted trabaja? | 61 |
| Tabla 14: ¿Con que tipo de proveedores trabaja? | 62 |
| Tabla 15: Aceituna en Salmuera | 63 |
| Tabla 16: Aceituna con Relleno | 64 |
| Tabla 17: Aceituna en Rodajas | 65 |
| Tabla 18: Aceituna Deshuesada | 66 |
| Tabla 19: Cuenta con un agente comercial. | 67 |
| Tabla 20: Cuenta con una página web y redes sociales. | 68 |
| Tabla 21: Participa en ferias o exhibiciones internacionales. | 69 |
| Tabla 22: ¿Los bancos le dan acceso a créditos financieros a su empresa fácilmente? | 71 |
| Tabla 23: ¿Ha participado en algún concurso de financiamiento? | 72 |
| Tabla 24: Su empresa esta implementada con: Maquinaria seleccionadoras | 73 |
| Tabla 25: Su empresa esta implementada con: Montacargas | 74 |
| Tabla 26: Su empresa esta implementada con: Elevadores | 75 |
| Tabla 27: Su empresa esta implementada con: Cortadoras | 76 |
| Tabla 28: Su empresa esta implementada con: Deshuesadora | 77 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 29: ¿Cuenta con algún software de producción o costos? _____ | 78 |
| Tabla 30: ¿Cuenta con algún manual operativo? _____ | 79 |
| Tabla 31: ¿Cuántas personas conforman su equipo de trabajo? _____ | 80 |
| Tabla 32: Su equipo de trabajo cuenta con mayor cantidad de _____ | 81 |
| Tabla 33: Realiza alguna mejora continua _____ | 82 |
| Tabla 34: Correlación hipótesis específica. _____ | 83 |
| Tabla 35: Correlación segunda hipótesis específica. _____ | 84 |
| Tabla 36: Correlación de la tercera hipótesis. _____ | 85 |
| Tabla 37: ¿Es sencillo conseguir proveedores? _____ | 89 |
| Tabla 38: ¿Cómo consigue sus proveedores? _____ | 90 |
| Tabla 39: ¿Cuál es la forma de negociación? _____ | 91 |
| Tabla 40: ¿Cuenta con una ficha de evaluación de proveedores? _____ | 92 |
| Tabla 41: ¿Le gustaría asociarse para negociar las compras de sus proveedores _____ | 93 |
| Tabla 42: ¿Es fácil diversificar productos a base de aceituna? _____ | 94 |
| Tabla 43: ¿Cómo considera ingresar a nuevos mercados? _____ | 95 |
| Tabla 44: ¿Realiza estudios de mercado? _____ | 96 |
| Tabla 45: ¿Con que frecuencia? _____ | 97 |
| Tabla 46: ¿Es sencillo conseguir compradores? _____ | 98 |
| Tabla 47: ¿Cómo consigue sus compradores? _____ | 99 |
| Tabla 48: ¿Cuál es la forma de negociación? _____ | 100 |
| Tabla 49: ¿Qué modalidad de pago emplea? _____ | 101 |
| Tabla 50: ¿De los tres criterios mencionados, cuál considera usted más influyente en la competitividad de su empresa? _____ | 102 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Superficie cosechada de la Región de Tacna (ha) cultivo: olivo | 14 |
| Figura 2: País de destino de la aceituna, 2010. | 15 |
| Figura 3: País de destino de la aceituna, 2011. | 15 |
| Figura 4: País de destino de la aceituna, 2012. | 16 |
| Figura 5: Exportación de aceituna en (t) | 18 |
| Figura 6: Tacna: comparativo de la producción de aceituna. | 18 |
| Figura 7: Las 5 fuerzas del entorno. | 27 |
| Figura 8: Los Factores determinantes de las Cinco Fuerzas. | 34 |
| Figura 9: Factores que afectan la Competitividad. | 47 |
| Figura 10: Elementos a medir de la competitividad. | 48 |
| Figura 11: ¿Con cuántos proveedores de insumos usted trabaja? | 61 |
| Figura 12: Proveedores. | 63 |
| Figura 13: Producen aceituna en salmuera. | 64 |
| Figura 14 producen aceituna con relleno. | 65 |
| Figura 15: Producen aceituna en rodajas. | 66 |
| Figura 16: Producen aceituna deshuesada. | 67 |
| Figura 17: Cuenta con agente comercial. | 68 |
| Figura 18: Cuenta con página web. | 69 |
| Figura 19: Participa en ferias. | 70 |
| Figura 20: Accede a crédito financiero. | 71 |
| Figura 21: Participo en concursos financieros. | 72 |
| Figura 22: Cuenta con máquinas seleccionadoras. | 73 |
| Figura 23: Cuenta con montacargas | 74 |
| Figura 24: Cuenta con elevador. | 75 |
| Figura 25: Cuenta con cortadora. | 76 |
| Figura 26: cuenta con deshuesadora. | 77 |
| Figura 27: cuenta con software | 78 |
| Figura 28: Cuenta con manual operativo. | 79 |
| Figura 29: Número de trabajadores. | 80 |

| | |
|--|-----|
| Figura 30: Cuenta con mayor cantidad de: _____ | 81 |
| Figura 31: Mejora continua. _____ | 82 |
| Figura 32: ¿Es sencillo conseguir proveedores? _____ | 89 |
| Figura 33: ¿Cómo consigue a sus proveedores? _____ | 90 |
| Figura 34: ¿Cuál es la forma de negociación? _____ | 91 |
| Figura 35: ¿Cuenta con una ficha de evaluación de proveedores? _____ | 92 |
| Figura 36: ¿Le gustaría asociarse para negociar tus compras con sus proveedores? _____ | 93 |
| Figura 37 : ¿Es fácil diversificar productos a base de aceituna? _____ | 94 |
| Figura 38: ¿Cómo considera ingresar a nuevos mercados? _____ | 95 |
| Figura 39: ¿Realiza estudios de mercado? _____ | 96 |
| Figura 40: ¿Con que frecuencia? _____ | 97 |
| Figura 41:¿Es sencillo conseguir compradores? _____ | 98 |
| Figura 42: ¿Cómo consigue sus compradores? _____ | 99 |
| Figura 43: ¿Cuál es la forma de negociación? _____ | 100 |
| Figura 44: ¿Qué modalidad de pago emplea? _____ | 101 |
| Figura 45: ¿De los tres criterios mencionados, cuál considera usted más influyente en la competitividad de su empresa? _____ | 102 |

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. Descripción de la realidad problemática

En una economía de libre mercado, dentro de un sector económico o industria, las empresas compiten unas con otras. El grado de competencia del sector, es afectado por factores que las empresas no controlan y son los que en última instancia determinan su permanencia en el sector. Solo las más competitivas tendrán mejores posibilidades para seguir operando.

Tacna es una región que desarrolla importantes operaciones de comercio exterior, según su importancia, la exportación de productos agropecuarios se ha vuelto una de las actividades estratégicas para el desarrollo de la región, por ello, entender su problemática y analizar los factores que la afectan, se ha vuelto una necesidad apremiante en la búsqueda de consolidar su sector exportador.

Analizando la evolución de las empresas exportadoras del sector agropecuario de Tacna, se observa que en el año 2001 operaban 25 empresas dedicadas a procesar y exportar productos agropecuarios, entre estas, 16 comercializaban aceitunas y aceite de oliva, (Dirección Regional Agraria Tacna, 2004). En el año 2005, el número de empresas exportadoras se incrementó a 98 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2005), lo que evidencio una relativa consolidación del sector exportador de Tacna; sin embargo, en el año 2014 la cantidad de empresas exportadoras se redujo a 47 (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2015) mostrando una desarticulación significativa de las empresas exportadoras de Tacna.

El incremento y disminución de la cantidad de empresas exportadoras, muestra la relativa facilidad de ingreso y salida de nuevos competidores en el sector exportador de Tacna, si bien es política de estado buscar promover las exportaciones dando facilidades para que se creen y operen nuevas empresas exportadoras, lo perjudicial es que estas rápidamente fracasen y desaparezcan, como se observa en las empresas exportadoras de Tacna, en el periodo 2005-2014, el 48% dejaron de exportar.

Uno de los factores que afecta el grado de competencia, es la rivalidad entre las empresas del sector exportador de Tacna, está en el periodo 2005 – 2014, se intensificó debido a la mayor concentración del sector exportador, lo que repercutió en la competitividad de las empresas, las más competitivas no fracasaron y siguen operando en la actualidad.

Otro de los factores que afecta el grado de competencia, es el poder de negociación de los proveedores, en Tacna la producción agraria comprende 95 productos agrícolas, de los cuales 18 son destinados a la exportación, destacando por el volumen exportado la aceituna, (Dirección Regional Sectorial de Agricultura Tacna, 2010).

Considerando los dos productos más importantes que Tacna exporta, se tiene 13589 unidades agrícolas productoras de olivo y 2 209 unidades agrícolas productoras de orégano. En el caso del olivo, el 43% tiene un área de cultivo menor a 10 ha, (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015). Entonces, la baja producción y la gran cantidad de ofertantes de materia prima, afecta el poder de negociación de los proveedores y por tanto, la intensidad de la competencia.

Los consumidores de los productos exportados de Tacna, se ubican en los mercados internacionales. En el caso de la aceituna producto más importante que Tacna exporto, los mercados destino se han diversificado. En el año 2004, la aceituna se exporto a cuatro países, en el año 2014 la aceituna se exporto a 25 países (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2015).

Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia.

Las circunstancias anteriores afectan el desenvolvimiento de las empresas exportadoras de Tacna, en especial al sector exportador de aceituna, conocer cómo influyen el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores y la rivalidad entre las empresas, permitirá a las empresas del sector exportador de Tacna a desarrollar estrategias que garantice el éxito futuro. Por lo cual se hace necesario analizar los factores que afectan la competitividad de las empresas.

1.2. Delimitación de la investigación

1.2.1. Delimitación espacial

El estudio se llevó a cabo en la Región de Tacna.

1.2.2. Delimitación temporal

La investigación se realizó en el año 2015.

1.2.3. Delimitación conceptual

La competitividad se entiende como la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades (Enrique Hernández, 2000). En tanto que el entorno, es el ambiente donde desarrollan su actividad las empresas, esta se compone de cinco fuerzas que mueven la competencia y modelan la organización de las empresas en un sector industrial, las cuales son: rivalidad entre empresas competidoras, ingreso potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, capacidad de negociación de los proveedores, capacidad de negociación de los consumidores (Michael E. Porter, 2009). El entorno es un factor que tiene efecto significativo en la competitividad de las empresas.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cómo influye el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores y la rivalidad empresarial en la competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna?

1.3.2. Problemas específicos

¿Cuál es el efecto del poder de negociación de los proveedores en la competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna?

¿Qué efecto tiene el poder de negociación de los consumidores en la competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna?

¿Cuál es el efecto de la rivalidad empresarial en la competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Analizar la influencia del poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores y la rivalidad empresarial en la competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna.

1.4.2. Objetivos específicos

Identificar el efecto del poder de negociación de los proveedores en la competitividad de las empresas exportadoras de Tacna.

Indicar el efecto del poder de negociación de los consumidores en la competitividad de las empresas exportadoras de Tacna.

Determinar el efecto de la rivalidad empresarial la competitividad de las empresas exportadoras de Tacna.

1.5. Justificación e importancia de la investigación

1.5.1. Justificación

El sector exportador es importante en el desarrollo regional de Tacna, pues está ligado directamente con el sector agropecuario, sector donde se ubican las familias con mayor índice de vulnerabilidad y bajos ingresos económicos. En ese sentido es importante consolidar el sector exportador de Tacna, para asegurar un desarrollo sustentable.

Además, conocer el nivel de competitividad de las empresas exportadoras y los factores que la afectan, se vuelve un imperativo en el diseño de políticas de planificación estratégica regional, que ayude a elevar la calidad de vida de los pobladores de la región Tacna.

1.5.2. Importancia de la investigación

El estudio es importante, porque da a conocer el efecto que tienen algunos factores del entorno competitivo, en la competitividad empresarial de las empresas del sector exportador de aceituna de Tacna. Los directos beneficiados son los empresarios exportadores de aceituna, que conocerán su nivel de competitividad en las actividades de comercio exterior que desarrollan, además, podrán identificar los principales factores más importantes que afectan

su nivel competitivo. Ello les servirá para mejorar sus políticas de gestión empresarial. Los beneficiarios indirectos, son todos aquellos agentes relacionados a las actividades de producción y comercialización de productos agropecuarios, en especial los destinados a la exportación.

Por otro lado, se prevé que los resultados y las conclusiones a las que llegue la investigación, podrá generalizarse y servirá de conocimiento que explique lo que acontece en las empresas exportadoras del país.

1.6. Alcances y limitaciones en la investigación

1.6.1. Alcances

La investigación describe la relación de influencia de los proveedores, los consumidores y la rivalidad empresarial, en la competitividad de las empresas exportadoras del sector agropecuario de Tacna. Solo se establece la fuerza de la asociación de las variables y el efecto de la variación de las variables explicativas en las variaciones de la variable respuesta. La investigación no pretende medir las causas que originan esta relación.

1.6.2. Limitaciones

Obtención de información: La obtención de información será el gerente, el administrador o el propietario de la empresa exportadora. Se espera que la persona encargada de brindar la información correspondiente, lo haga con alta veracidad.

Datos: La información recopilada, expresa lo que acontece en la empresa exportadora, solo en un momento de tiempo. No se observara la evolución de las variables de estudio en un periodo longitudinal.

Factores del estudio: La variable competitividad es explicado por muchos factores que no fueron incorporados en la presente investigación, lo que limita su modelamiento.

CAPITULO II: DIAGNOSTICO DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL DE LA ACEITUNA.

2. Diagnóstico del sector:

En este capítulo se desarrollara un análisis situacional de la población de estudio, tomando en cuenta al sector de empresas exportadoras de aceitunas de la región de Tacna.

Ubicación Geográfica:

La Región Tacna, se encuentra situada en el extremo sur del Perú, ribereño del océano Pacífico, se ubica entre las coordenadas 16° 55'00", 18°21'00" de latitud Sur y 68°30'00" y 71°15'00" de longitud Oeste, a una altitud de que va de 0 a 5500 m.s.n.m.

Cuenta con 2 regiones naturales, la costa conformada por la cabecera del desierto de Atacama, surcada por 3 ríos de régimen torrencioso que forman los pequeños valles de Locumba, Sama y Caplina, la sierra que nace en las estribaciones de la cordillera occidental con las nacientes de los ríos anteriores y la formación de la laguna Aricota en la cuenca alta del río Locumba.

Limita por el Noroeste con la Región Moquegua, por el Sur con el País Chile, por el Noreste con la Región Puno y el País Bolivia. Políticamente está conformada por 4 provincias y 27 distritos

Su capital, la ciudad de Tacna, se encuentra en la zona de costa, en el kilómetro 1,300 de la Panamericana Sur a 54 km. de la frontera con Chile y a 386 km. de la ciudad de la Paz capital del vecino país Bolivia.

Tacna es hoy, una prospera ciudad moderna, poseedora de un excelente clima, playas de ensueño, visitado por más de 29,000 turistas al mes, con un legado histórico generacional, comercio internacional.

El área rural con explotación agropecuaria, está conformado por 3 valles de nacientes interandinos y una planicie sustentada por aguas subterráneas adyacentes al océano Pacífico. (Dirección Regional de Agricultura, Tacna)

2.1.1. La aceituna en el Perú

El olivo, conocido científicamente como *Olea europea*, empezó a desarrollarse originariamente en el Medio Oriente hace más de cinco mil años. Luego, se fue difundiendo por lugares como Grecia y posteriormente llegó hasta Roma y a través de Marruecos entró a España; lugar donde fueron introducidas varias variedades de olivo, reflejándose en los vocablos "aceituna", "aceite", que vienen de palabras árabes "al-zait" que tiene como significado 'jugo de aceituna'. El aceite de olivo también fue incorporado en la alimentación de la realeza española.

Cuando llegaron los españoles, trajeron con ellos, los primeros plantones de olivo y se fueron introduciendo progresivamente entre 1500 y 1600 D.C. en México, Perú, Chile y Argentina, principalmente. Al Perú llega a través del acaudalado Don Antonio de Ribera, quien parte de Sevilla en 1559 con unas estacas de olivo selectas, que se logran adaptar muy bien a nuestras condiciones y fueron las plantas que dieron origen al resto de olivares que existen en las zonas desérticas de la costa peruana desde Trujillo hasta Tacna.

En Tacna, se indica que fue introducido en 1753 en el huerto "Santa Rosa de Para", en Sama. En 1954, en la irrigación Magollo se lleva a cabo el plantado masivo del olivo, luego en 1960 en las pampas de la Yarada y los Palos.

El cultivo de olivo a nivel nacional ha logrado incrementar significativamente la superficie cosechada al 2011, alcanzando las 12,962 hectáreas en los diferentes espacios de la costa del Perú. En orden de tamaño de la superficie cosechada, Tacna es la que posee la mayor superficie de plantaciones de olivo, seguida de Arequipa, Ica, Moquegua, Lima y otros como La Libertad. Este cultivo ha registrado una expansión importante en un período corto, debido al buen uso de prácticas agrícolas y a su rentabilidad.

Si bien es cierto que el cultivo del olivo, al Perú fue introducido en 1560 por los españoles, la información estadística oficial de la producción de aceituna data del año 1952, en los que se expone las variables de producción, área cosecha, rendimientos y precios en chacra tanto del nivel nacional y de las regiones donde se cultiva,

La producción de aceitunas crece a un ritmo anual de 3.8%, esto se debe al incremento de las plantaciones orientadas hacia el mercado externo; es así que a nivel nacional en el 2011 se ha producido 73,092 t. de aceituna, sin embargo la mayor producción fue en el 2008 con 114,363 t. esto se debe a factores climáticos

favorables que se dio en el 2007 al 2008 como es la mayor acumulación de horas frió antes y durante de la floración del olivo que permitió el brote de yemas de la campaña anterior y de su misma campaña, esto determinó que al año siguiente, es decir en el 2009 la producción tenga la mayor caída en toda su historia estadística, llegando escasamente a siete mil 170 toneladas en el nivel nacional.

La serie histórica demuestra que la Región Tacna es la de mayor producción, con 54,748 t. en el 2011, seguido de Arequipa con el 19%, y el resto del país con el 7% conformado por Lima, Ica, Moquegua y la Libertad.

El 5% de la producción nacional de aceituna, se destina a la elaboración de aceite y el resto se procesa en forma de aceituna entera (negras y verdes). Es necesario indicar que existe una expansión del rendimiento promedio por hectárea (1.6%) debido al manejo técnico del cultivo.

A continuación, los siguientes cuadros muestran datos del volumen de producción, rendimientos y precios en chacra de todas las regiones del Perú que cultivan olivo.

Tabla 1: Producción anual en (t) de la aceituna a nivel nacional, (1962 – 2012).

| AÑOS | TOTAL NACIONAL | ANCASH | AREQUIPA | ICA | LA LIBERTAD | LAMBAYEQ. | LIMA | MOQUEGUA | PIURA | TACNA |
|------|----------------|--------|----------|------|-------------|-----------|------|----------|-------|-------|
| 1962 | 15272 | 48 | 5950 | 2405 | 1800 | 70 | 2520 | 1295 | 74 | 1110 |
| 1963 | 15272 | 48 | 5950 | 2405 | 1800 | 70 | 2520 | 1295 | 74 | 1110 |
| 1964 | 10614 | 32 | 6390 | 1080 | 475 | 33 | 700 | 980 | 0 | 924 |
| 1965 | 8239 | 16 | 4133 | 1330 | 528 | 31 | 880 | 525 | 16 | 780 |
| 1966 | 8186 | 13 | 3880 | 1606 | 110 | 35 | 924 | 675 | 16 | 927 |
| 1967 | 9710 | 13 | 5600 | 1668 | 110 | 38 | 916 | 360 | 16 | 989 |
| 1968 | 8450 | 12 | 3848 | 1215 | 0 | 20 | 1175 | 1320 | 0 | 860 |
| 1969 | 7310 | 27 | 3618 | 1080 | 0 | 30 | 832 | 660 | 0 | 1063 |
| 1970 | 8513 | 30 | 4504 | 980 | 0 | 31 | 1084 | 924 | 0 | 960 |
| 1971 | 10261 | 39 | 5644 | 1295 | 0 | 38 | 1198 | 1100 | 0 | 947 |
| 1972 | 11081 | 39 | 6072 | 1624 | 0 | 20 | 956 | 1320 | 0 | 1050 |
| 1973 | 10818 | 51 | 5600 | 2307 | 0 | 20 | 866 | 819 | 0 | 1155 |
| 1974 | 11705 | 60 | 5680 | 2331 | 0 | 25 | 880 | 1365 | 0 | 1364 |
| 1975 | 11237 | 65 | 5680 | 2318 | 0 | 25 | 880 | 683 | 0 | 1586 |
| 1976 | 11800 | 68 | 6392 | 2160 | 0 | 25 | 880 | 675 | 0 | 1600 |
| 1977 | 10274 | 63 | 4867 | 2100 | 71 | 22 | 810 | 900 | 0 | 1441 |
| 1978 | 11148 | 44 | 6302 | 2100 | 71 | 18 | 737 | 579 | 0 | 1297 |
| 1979 | 12748 | 40 | 6671 | 2100 | 71 | 20 | 880 | 902 | 0 | 2064 |
| 1980 | 10032 | 44 | 5729 | 1500 | 71 | 23 | 656 | 675 | 0 | 1334 |
| 1981 | 10863 | 40 | 6083 | 1008 | 71 | 16 | 652 | 585 | 0 | 2408 |
| 1982 | 15975 | 50 | 8333 | 1139 | 71 | 18 | 690 | 425 | 0 | 5249 |
| 1983 | 8670 | 48 | 5677 | 924 | 143 | 16 | 621 | 425 | 0 | 816 |
| 1984 | 4231 | 50 | 1505 | 1118 | 143 | 18 | 676 | 368 | 0 | 353 |
| 1985 | 19120 | 42 | 5924 | 1100 | 180 | 6 | 527 | 264 | 0 | 11077 |
| 1986 | 12108 | 40 | 4614 | 1102 | 345 | 5 | 531 | 458 | 0 | 5013 |
| 1987 | 16331 | 45 | 5442 | 1356 | 420 | 5 | 504 | 1102 | 0 | 7457 |
| 1988 | 8565 | 46 | 810 | 524 | 714 | 4 | 490 | 813 | 0 | 5164 |
| 1989 | 22448 | 47 | 4928 | 1195 | 952 | 4 | 499 | 809 | 0 | 14014 |
| 1990 | 4995 | 44 | 324 | 544 | 860 | 4 | 487 | 605 | 0 | 2127 |
| 1991 | 28415 | 40 | 13522 | 1832 | 910 | 4 | 479 | 773 | 0 | 10855 |
| 1992 | 6049 | 27 | 442 | 1058 | 714 | 2 | 298 | 1067 | 0 | 2441 |
| 1993 | 16435 | 23 | 2026 | 1352 | 714 | 3 | 301 | 1570 | 0 | 10446 |
| 1994 | 20589 | 0 | 5003 | 1251 | 714 | 0 | 284 | 1720 | 0 | 11617 |
| 1995 | 28842 | 0 | 12910 | 1400 | 710 | 0 | 0 | 874 | 0 | 12948 |
| 1996 | 27050 | 0 | 10944 | 1507 | 582 | 0 | 0 | 913 | 0 | 13104 |
| 1997 | 31138 | 0 | 12938 | 1875 | 722 | 0 | 0 | 1408 | 0 | 14194 |
| 1998 | 1269 | 0 | 29 | 10 | 852 | 0 | 378 | 0 | 0 | 0 |
| 1999 | 11382 | 0 | 2035 | 36 | 0 | 0 | 124 | 308 | 0 | 8879 |
| 2000 | 30026 | 0 | 11390 | 902 | 205 | 0 | 191 | 608 | 0 | 16730 |
| 2001 | 32442 | 0 | 13588 | 599 | 185 | 0 | 269 | 557 | 0 | 17244 |
| 2002 | 32488 | 0 | 12512 | 754 | 120 | 0 | 823 | 820 | 0 | 17459 |
| 2003 | 38039 | 0 | 11921 | 826 | 139 | 0 | 685 | 1006 | 0 | 23462 |
| 2004 | 42471 | 0 | 13133 | 1009 | 144 | 0 | 947 | 510 | 0 | 26728 |
| 2005 | 54622 | 0 | 18484 | 1177 | 140 | 0 | 986 | 471 | 0 | 33365 |
| 2006 | 52298 | 0 | 13859 | 1284 | 114 | 0 | 989 | 527 | 0 | 35526 |
| 2007 | 52444 | 0 | 14571 | 1013 | 123 | 0 | 1199 | 135 | 0 | 35404 |
| 2008 | 114363 | 0 | 36615 | 1274 | 117 | 0 | 1412 | 1342 | 0 | 73602 |
| 2009 | 7170 | 0 | 45 | 1228 | 138 | 0 | 1106 | 33 | 0 | 4619 |
| 2010 | 75035 | 0 | 26990 | 1321 | 133 | 0 | 1387 | 533 | 0 | 44670 |
| 2011 | 73092 | 0 | 13987 | 1651 | 134 | 0 | 1863 | 709 | 0 | 54748 |
| 2012 | 6950 | 0 | 26 | 1298 | 136 | 0 | 1133 | 37 | 0 | 4628 |

Fuente: MINAG Sunat

Tabla 2: Precios anual de la aceituna a nivel nacional, (1962 – 2012).

| ACEITUNA-PRECIO EN CHACRA (S./Kg) | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|----------------|--------|----------|------|-------------|------------|------|----------|-------|-------|
| AÑOS | TOTAL NACIONAL | ANCASH | AREQUIPA | ICA | LA LIBERTAD | LAMBAYEQUE | LIMA | MOQUEGUA | PIURA | TACNA |
| 1962 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1963 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1964 | 9,55 | 11 | 10 | 12, | 9 | 9 | 12,4 | 5 | 0 | 6 |
| 1965 | 11,62 | 10 | 11,95 | 12,5 | 9,5 | 10 | 12,8 | 9,05 | 10 | 10,32 |
| 1966 | 10,91 | 7,77 | 10 | 11, | 7,2 | 7 | 8,49 | 15 | 9,5 | 13,7 |
| 1967 | 12,05 | 7,85 | 11,6 | 12, | 7,7 | 7,5 | 8,96 | 18 | 9,05 | 15,8 |
| 1968 | 12,75 | 9,92 | 13,5 | 10, | 0 | 8,9 | 10,2 | 15 | 0 | 12,49 |
| 1969 | 12,61 | 13,96 | 13,5 | 11,2 | 0 | 8,7 | 9,7 | 13 | 0 | 13,15 |
| 1970 | 13,66 | 9,6 | 13,9 | 14,8 | 0 | 8,65 | 12,3 | 15,9 | 0 | 11 |
| 1971 | 14,75 | 10,05 | 14,2 | 17 | 0 | 9,71 | 14,8 | 18 | 0 | 11,5 |
| 1972 | 15,93 | 14 | 14,5 | 20 | 0 | 10,4 | 15,9 | 19 | 0 | 14,2 |
| 1973 | 24,49 | 18,1 | 25 | 30 | 0 | 10,5 | 17,5 | 20 | 0 | 20 |
| 1974 | 31,37 | 28 | 35 | 36 | 0 | 11 | 19,8 | 24,5 | 0 | 23,19 |
| 1975 | 34,3 | 24,92 | 38,35 | 38 | 0 | 12 | 30,7 | 27,98 | 0 | 19,85 |
| 1976 | 36,27 | 29,78 | 40 | 40 | 0 | 12,52 | 32 | 30 | 0 | 22 |
| 1977 | 47,5 | 29,76 | 52 | 50 | 30,17 | 29,45 | 40 | 40 | 0 | 39,49 |
| 1978 | 89,16 | 45 | 102,56 | 60 | 40,22 | 61,33 | 90,0 | 89,92 | 0 | 74,98 |
| 1979 | 127,26 | 58 | 138 | 75 | 60,34 | 98 | 150 | 150 | 0 | 130 |
| 1980 | 208,88 | 80 | 225 | 120 | 90 | 120 | 400 | 230 | 0 | 147 |
| 1981 | 353,91 | 150 | 411 | 219 | 132 | 140 | 650 | 380 | 0 | 191 |
| 1982 | 465,31 | 250 | 553 | 603 | 150 | 180 | 703 | 555 | 0 | 265 |
| 1983 | 759,48 | 450 | 648 | 815 | 580 | 600 | 2000 | 600 | 0 | 664 |
| 1984 | 3248,78 | 650 | 3240 | 2915 | 3000 | 1200 | 4000 | 4000 | 0 | 2695 |
| 1985 | 3,89 | 2,1 | 5 | 4,22 | 6,1 | 2 | 7,1 | 6,62 | 0 | 3,02 |
| 1986 | 8,61 | 5,2 | 9 | 6,12 | 11,4 | 5 | 9,5 | 13,68 | 0 | 8,08 |
| 1987 | 15,07 | 14,5 | 20,8 | 12,7 | 23 | 9,5 | 12 | 22,42 | 0 | 10 |
| 1988 | 100,97 | 95 | 145 | 91, | 100 | 66 | 28 | 252 | 0 | 78,38 |
| 1989 | 1784,32 | 1846 | 1896 | 1142 | 2500 | 1630 | 450 | 2452 | 0 | 1760 |
| 1990 | 63561 | 46000 | 23549 | 2681 | 35900 | 36000 | 2956 | 92678 | 0 | 28420 |
| 1991 | 0,46 | 0,5 | 0,55 | 0,61 | 0,45 | 0,35 | 0,48 | 0,6 | 0 | 0,3 |
| 1992 | 0,81 | 0,8 | 0,72 | 0,93 | 0,79 | 0,7 | 0,73 | 1,26 | 0 | 0,6 |
| 1993 | 1,33 | 1,6 | 2,39 | 3,05 | 0,95 | 1,5 | 1,5 | 2 | 0 | 0,82 |
| 1994 | 2,34 | 0 | 2,93 | 3,66 | 1,11 | 0 | 1,92 | 2,51 | 0 | 2 |
| 1995 | 2,35 | 0 | 2,47 | 4,32 | 2,04 | 0 | 0 | 1,99 | 0 | 2,06 |
| 1996 | 1,7 | 0 | 1,76 | 3,52 | 2,04 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1,4 |
| 1997 | 1,41 | 0 | 1,16 | 2,6 | 3,2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1,33 |
| 1998 | 2,8 | 0 | 1,51 | 1,67 | 3,29 | 0 | 1,83 | 0 | 0 | 0 |
| 1999 | 4,14 | 0 | 3 | 3,66 | 0 | 0 | 4,39 | 5,6 | 0 | 4,35 |
| 2000 | 1,65 | 0 | 1,55 | 3,73 | 2,22 | 0 | 2,4 | 2 | 0 | 1,57 |
| 2001 | 0,93 | 0 | 0,92 | 2,47 | 2,1 | 0 | 2,36 | 1,22 | 0 | 0,85 |
| 2002 | 0,99 | 0 | 0,97 | 3,17 | 2,04 | 0 | 0,74 | 1,42 | 0 | 0,89 |
| 2003 | 0,95 | 0 | 0,79 | 2,4 | 1,86 | 0 | 1,28 | 1,68 | 0 | 0,93 |
| 2004 | 1,69 | 0 | 0,9 | 2,35 | 1,55 | 0 | 1,44 | 1,91 | 0 | 2,05 |
| 2005 | 1,38 | 0 | 1,37 | 2,43 | 1,58 | 0 | 1,8 | 1,82 | 0 | 1,32 |
| 2006 | 1,47 | 0 | 1,79 | 2,45 | 1,95 | 0 | 1,91 | 1,77 | 0 | 1,29 |
| 2007 | 2,13 | 0 | 1,99 | 2,48 | 1,92 | 0 | 1,93 | 4,57 | 0 | 2,17 |
| 2008 | 1,05 | 0 | 0,62 | 3,06 | 2,32 | 0 | 2,53 | 1,91 | 0 | 1,18 |
| 2009 | 2,44 | 0 | 1,64 | 3,2 | 2,27 | 0 | 2,9 | 2,04 | 0 | 2,14 |
| 2010 | 1,68 | 0 | 1,91 | 2,93 | 2,98 | 0 | 2,84 | 1,99 | 0 | 1,46 |
| 2011 | 2,04 | 0 | 1,93 | 3,09 | 3,76 | 0 | 1,84 | 2,02 | 0 | 2,05 |

Fuente: MINAG, SUNAT

NOTA Tener presente que antes de 1999 los precios fueron en Intl's u otra moneda

2.1.2. Producción de aceituna en la región de Tacna:

En cuadros anteriores se ve la actividad agrícola en la Región Tacna se desarrolla en 36,971 hectáreas todo bajo riego, de esta superficie el 40.6% esta cultivada con olivo es decir 15,020 hectáreas de estas, 6,791 has. se encuentran entre olivares en crecimiento y recién sembradas, 8,229 fueron cosechadas con una producción de 61,959 toneladas, estos datos dan cuenta de la adaptación del cultivo del olivo en Tacna, lo que condiciona a liderar en el área cultivada nacional, tal como se observa en los cuadros subsiguientes.

Allá por el año 1996 escasamente disponía de 506 has. de olivo, en el 2000 fue de 2,864 has., al 2012, 15,020 has. y durante la campaña 2012 - 2013 ya se han incrementado 1,077 has. de nuevas plantaciones, principalmente en La Yarada.

La producción de aceituna de Tacna en el 2012 representó el 67 % de la producción del Perú, su contribución anual en este rubro manifiesta un crecimiento ascendente continuo, El rendimiento de kilos por hectáreas en la producción de aceituna Tacna se ha mejorado gradualmente Así en el 2012 se ha registrado 7,529 kg/ha. Como promedio regional; sin embargo en la Yarada agricultores y empresas dedicadas a este rubro han llegado a rendimientos altamente rentables entre 10,000 a 12,500 kg/ha, a continuación se muestra en el cuadro el resumen de los porcentajes al año 2012.

Tabla 3: Producción anual de la aceituna (t) a nivel nacional, (2000 – 2012).

| AÑO | PERU | TACNA | % |
|-------------|--------------|--------------|-----------|
| 2000 | 30026 | 16730 | 56 |
| 2001 | 32442 | 17244 | 53 |
| 2002 | 32488 | 17463 | 54 |
| 2003 | 38039 | 23462 | 62 |
| 2004 | 42071 | 26724 | 64 |
| 2005 | 54622 | 33365 | 61 |
| 2006 | 52298 | 35526 | 68 |
| 2007 | 52444 | 35404 | 68 |
| 2008 | 114363 | 73602 | 64 |
| 2009 | 7170 | 4619 | 64 |
| 2010 | 75035 | 44670 | 60 |
| 2011 | 73092 | 54748 | 75 |
| 2012 | 92527 | 61959 | 67 |

Fuente: Ministerio Nacional de Agricultura.

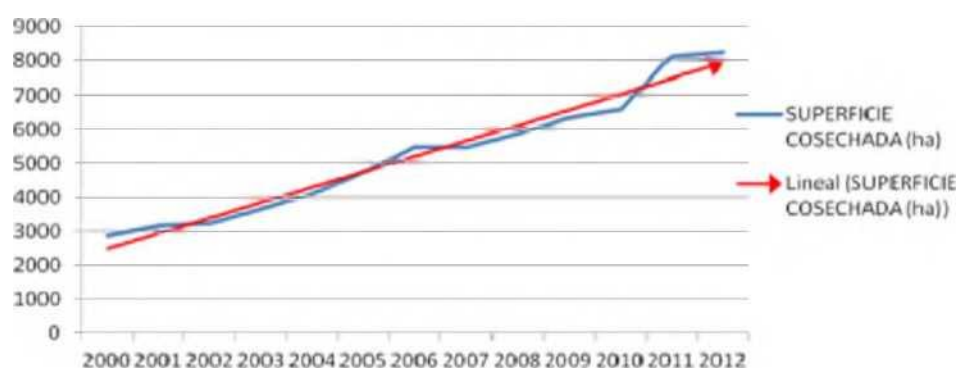
A continuación se muestra la relación final de producción, superficie, rendimiento y precio de los años 2000 al 2013, donde se observa el aumento de producción y ligera

Tabla 4: Serie histórica de olivo en Tacna (2000 – 2012)

| AÑOS | PRODUCCION (t) | SUPERFICIE COSECHADA (ha) | RENDIMIENTO (kg/ha) | PRECIO EN CHACRA (S./Kg) |
|-------------|-------------------|---------------------------------|------------------------|-----------------------------------|
| 2000 | 16730 | 2864 | 5841 | 1.57 |
| 2001 | 17244 | 3179 | 5424 | 0.85 |
| 2002 | 17459 | 3226 | 5412 | 0.89 |
| 2003 | 23462 | 3647 | 6433 | 0.93 |
| 2004 | 26728 | 4103 | 6514 | 2.05 |
| 2005 | 33365 | 4730 | 7054 | 1.32 |
| 2006 | 35526 | 5465 | 6501 | 1.29 |
| 2007 | 35404 | 5479 | 6462 | 2.17 |
| 2008 | 73602 | 5867 | 12545 | 1.18 |
| 2009 | 4619 | 6338 | 729 | 2.14 |
| 2010 | 44670 | 6602 | 6766 | 1.46 |
| 2011 | 54748 | 8100 | 6759 | 2.05 |
| 2012 | 61959 | 8229 | 7529,35 | 1,80 |
| 2013 | 62500 | 8410 | 7780 | 1,60 |

Fuente: Ministerio Nacional de Agricultura.

Figura 1: **Superficie cosechada de la Región de Tacna (ha) cultivo: olivo**



Fuente: Ministerio Nacional de Agricultura.

2.1.3. Cultivo en la región.

El cultivo del olivo en la Región Tacna, se desarrolla en costa en la Provincia de Tacna en sus distritos de Tacna, Inclán y Sama en la cuenca baja del río Sama y en forma muy escasa en el distrito de Ite de la Provincia Jorge Basadre.

En la provincia de Tacna la zona de mayor producción del aceituna es el distrito de Tacna, con 44,670 toneladas en el 2010 representando en 98% de la producción total; siendo la zona de mayor producción la Irrigación La Yarada, sustentada con aguas subterráneas accionadas por energía eléctrica.

En el 2012 en la región de Tacna, se llegó a tener una producción de 61,595 toneladas.

Tabla 5: Información agrícola campaña 2011-2012 del olivo

| | REGIONAL | TACNA | INCLAN | SAMA | ITE |
|-----------------------|----------|-------|--------|------|------|
| Sup. Verde (ha.) | 15020 | 13635 | 1101 | 242 | 42 |
| Siembras (ha.) | 2480 | 2298 | 124 | 30 | 28 |
| Cosechas (ha.) | 8229 | 7576 | 474 | 165 | 14 |
| Rendimiento (Kg./ha.) | 7529 | 7829 | 4042 | 3945 | 5500 |
| Producción (t.) | 61595 | 59315 | 1916 | 651 | 77 |
| Precio Chacra [S/Kg.] | 1,80 | 1,85 | 0,75 | 0,70 | 1,50 |

Fuente: Ministerio Nacional de Agricultura – Sunat.

El cuadro siguiente muestra la superficie en verde durante toda una campaña agrícola hasta fines del año subsiguiente, además los meses en que se han efectuado las nuevas plantaciones de olivo que para el nivel regional suman 2,480 has.; de esta área, el

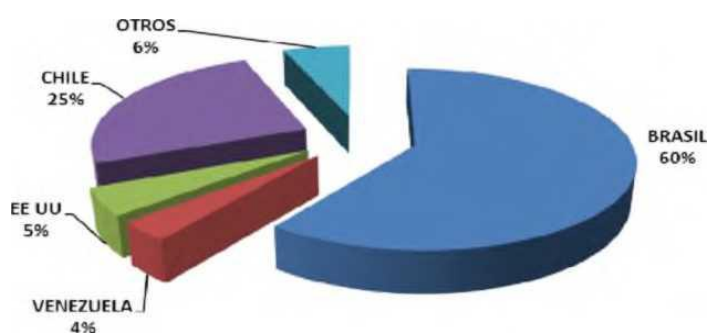
distrito de Tacna específicamente la Irrigación La Yarada, las nuevas plantaciones superan las 2,298 has., otra variable que se presenta es la producción mensual que está relacionada a los meses de cosecha.

2.2. Exportaciones:

Brasil, lidera como país de destino de las exportaciones de aceituna y orégano, le sigue Chile y últimamente Estados Unidos y en cuanto a la cebolla Estados Unidos y Colombia muestran aceptación creciente por este producto.

2.2.1. Exportación de aceituna de la producción nacional.

Figura 2: País de destino de la aceituna, 2010.

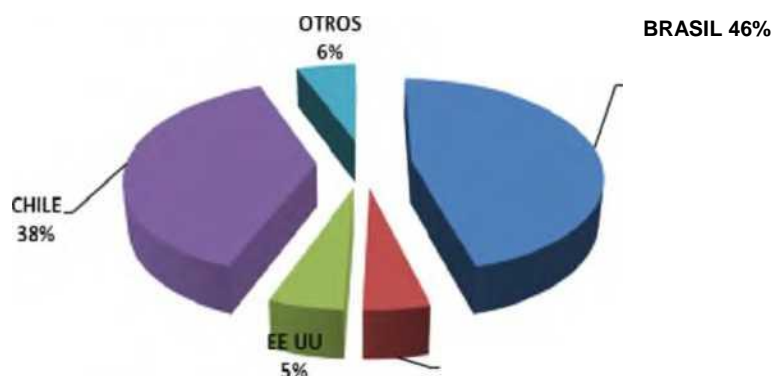


Fuente: Dirección regional de agricultura.

| TOTAL (t.) | Brasil | VENEZUELA | EE.UU. | Chile | Otros |
|------------|----------|-----------|---------|---------|--------|
| 24283,58 | 14611,97 | 857,73 | 1203,35 | 6163,73 | 1446,8 |

Fuente: Dirección Regional de Agricultura.

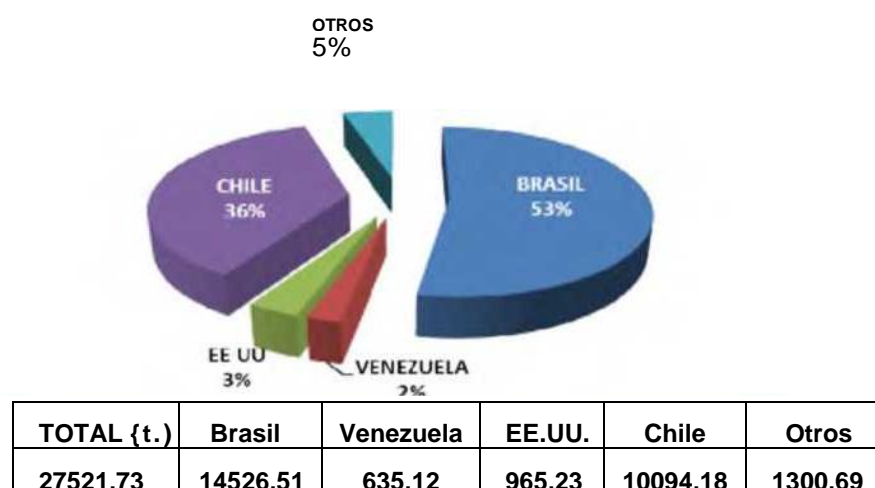
Figura 3: País de destino de la aceituna, 2011.



| TOTAL (t.) | Brasil | Venezuela | EE.UU. | Chile | Otros |
|------------|---------|-----------|---------|---------|---------|
| 19904,47 | 9124,11 | 935,28 | 1054,75 | 7588,82 | 1201,51 |

Fuente: Dirección Regional de Agricultura.

Figura 4: País de destino de la aceituna, 2012.



Fuente: Dirección Regional de Agricultura.

Brasil continúa manteniéndose en el primer lugar de destino de las exportaciones de aceituna procedente del Perú, con un 53% del volumen ofertado en el 2012, seguido de Chile con el 37%; sin embargo países como EEUU, Australia, Francia, España, Italia, Suecia, Japón, Rusia, entre otros han demostrado su complacencia en el consumo de este producto oleaginoso procedente de cultivares orgánicos.

Brasil presenta un mercado accesible debido a que se han cumplido 10 años de la Alianza Estratégica, lo que ha permitido entre otros la existencia de la carretera transoceánica del Sur, evitar la doble tributación y otros beneficios que permiten a los empresarios continuar con este mercado, así lo demuestra la información captada de la SUNAT y del MINAG.

En los últimos años la exportación del aceituna se comporta en forma creciente ya que en el 2012, se exportó 27,521 toneladas, haciendo un ingreso de 34 millones 9 mil US\$, teniendo así un crecimiento del valor FOB del 1.4% respecto al 2011 que su valor fue de 24 mil 761.79 US\$, notándose el incremento casi constante y estable de las cantidad de exportación hacia los diferentes países. De enero a marzo del 2013, se han exportado un peso neto total de 4,982 t. con un valor FOB de \$ 5 millones, 961,160, observándose un decremento de -11.19 % respecto al mismo periodo del 2012.

Tabla 6: Serie histórica de la exportación de la aceituna.

| ANOS | TONELADAS | VALOR FOB (MILES \$) |
|------|------------------|----------------------|
| 2000 | 8.295,04 | 8.836,67 |
| 2001 | 7.229,03 | 7.133,09 |
| 2002 | 6.843,01 | 6.152,36 |
| 2003 | 9.017,38 | 7.937,17 |
| 2004 | 10.204,73 | 11.584,22 |
| 2005 | 13.324,55 | 15.579,10 |
| 2006 | 12.238,21 | 14.810,57 |
| 2007 | 12.903,32 | 18.762,84 |
| 2008 | 18.894,68 | 26.909,41 |
| 2009 | 16.833,70 | 23.547,05 |
| 2010 | 24.174,80 | 37.171,84 |
| 2011 | 12.894,45 | 24.761,79 |
| 2012 | 27.521,74 | 34.009,38 |

Fuente: MINAG, SUNAT

2.2.2. Exportaciones de aceituna procedente de Tacna

Tacna, representa el 45% de la exportación nacional al año 2012 teniendo un crecimiento constante. Su mayor representación fue el año 2008 con el 72 %, esto se debe a la sobre producción que se obtuvo en dicha campaña agrícola, tal como se observa en los datos siguientes captados de la SUNAT y el MINAG.

Tabla 7: Exportación de aceituna en (t)

| ANOS | PERU | TACNA | % |
|-------------|----------|----------|----|
| 2000 | 8295,04 | 3920,28 | 47 |
| 2001 | 7229,03 | 2721,27 | 38 |
| 2002 | 6843,01 | 3607,90 | 53 |
| 2003 | 9017,38 | 5081,98 | 56 |
| 2004 | 10204,73 | 5641,46 | 55 |
| 2005 | 13324,55 | 8000,7 | 60 |
| 2006 | 12238,21 | 7893,39 | 64 |
| 2007 | 12903,32 | 7869,78 | 61 |
| 2008 | 18894,68 | 13522,05 | 72 |
| 2009 | 16833,70 | 11305,47 | 67 |
| 2010 | 24283,58 | 16673,45 | 69 |

| | | | |
|-------------|----------|----------|----|
| 2011 | 19988,03 | 10167,00 | 51 |
| 2012 | 25260,67 | 12260,16 | 45 |

Fuente: MINAG, SUNAT

Figura 5: Exportación de aceituna en (t)



Fuente: MINAG, SUNAT

Figura 6: Tacna: comparativo de la producción de aceituna.

| ANOS | PRODUCCION NACIONAL | EXPORTACION (t.) | VALOR FOB Miles \$ | EXP.TACNA (t.) | PARTICIPACION DE TACNA (%) |
|------|---------------------|------------------|--------------------|----------------|----------------------------|
| 2000 | 30026,00 | 8.295,04 | 8.836,67 | 3920,28 | 47,3 |
| 2001 | 32442,00 | 7.229,03 | 7.133,09 | 2721,27 | 37,6 |
| 2002 | 32488,00 | 6.843,01 | 6.152,36 | 3607,9 | 52,7 |
| 2003 | 38039,00 | 9.017,38 | 7.937,17 | 5081,98 | 56,4 |
| 2004 | 42071,00 | 10.204,73 | 11.584,22 | 5641,46 | 55,3 |
| 2005 | 54622,00 | 13.324,55 | 15.579,10 | 8000,70 | 60,0 |
| 2006 | 52298,00 | 12.238,21 | 14.810,57 | 7893,39 | 64,5 |
| 2007 | 52444,00 | 12.903,32 | 18.762,84 | 7869,78 | 61,0 |
| 2008 | 114363,00 | 18.894,68 | 26.909,41 | 13522,05 | 71,6 |
| 2009 | 7170,00 | 16.833,70 | 23.547,05 | 11305,47 | 67,2 |
| 2010 | 75035,00 | 24.174,80 | 37.171,84 | 16673,45 | 69,0 |
| 2011 | 73092,00 | 19.988,03 | 24.761,79 | 10167,00 | 50,8 |
| 2012 | 92524,00 | 27.521,74 | 34.009,38 | 12260,16 | 44,5 |

Fuente: MINAG, SUNAT

La exportación de aceituna, ha tenido un sustento histórico basado en el incremento de plantaciones olivareras, lo que permite un crecimiento sostenible y consecutivo, se tiene una perspectiva de crecimiento, teniendo en cuenta la apertura de nuevos mercados y la formación de cadenas productivas y organizaciones olivares en la región Tacna.

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes

El tema a tratar no ha tenido antecedentes directos, pero si a través de sus variables por separado, a continuación se presenta los trabajos relacionados a la investigación:

- a) Santacruz De León, Pérez, y Palacio (2012) analizaron **“La competitividad de las empresas frutícolas del soconusco, Chiapas”**. El objetivo principal de la investigación es determinar las variables y el impacto de cada una de ellas en la definición de la competitividad de las empresas agrícolas de la región del Soconusco, sobre todo aquellas que tienen una tendencia a la exportación. Mediante la aplicación de la encuesta, usando como instrumento de medición un cuestionario que se administró a 10 empresarios, evaluando la percepción de la competitividad empresarial, los resultados obtenidos concluyen en lo siguiente:
- Los productores consideran que su empresa puede producir con una calidad y precios competitivos, que tienen un conocimiento y manejo sólido de los canales de comercialización, la mayoría de ellas considera que su tecnología de producción es moderna.
 - Se encontró correlación positiva muy baja ($r=0,056$) entre la variables competitividad y calidad, correlación positiva muy alta ($r=0,919$) entre las variables competitividad y precio, correlación positiva muy alta ($r=0,835$) entre las variables competitividad y tecnología, correlación positiva muy alta ($r=0,951$) entre las variables competitividad y capacitación; y correlación positiva alta ($r=0,794$) entre las variables competitividad y canales de comercialización.
- b) Para García y Serrano (2005) en su estudio sobre **“Competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa, Retos previos a superar”** nos relata que una de las razones justificativas de la situación descrita son los bajos costos de mano de obra de los países anteriormente citados que aseguran un producto competitivo en precio, factor de competitividad en primer orden. Así pues, ¿Qué hacer?; en recientes declaraciones a parecidas en el diario El País,

D Enrique Pérez Tortosa, presidente de la Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles de España (ANIEMEX), opina que el futuro no pasa por producir puesto que otros países lo hacen, o pueden hacerlo, con niveles de calidad comparables y con costos muy inferiores, y apunta hacia la externalización, la cooperación empresarial y una visión estratégica a largo de las empresas. Por su parte, para paliar los efectos de la entrada de productos elaborados en países emergentes, el sector textil se inclina por la calidad y el diseño ; el sector juguetero plantea abrir nuevos mercados; y D. Rafael Calvo, presidente de la Federación de Industriales del Calzado de España (FICE), pide que se fomente la internacionalización de las empresas en contraposición al incentivo, por parte de la Administración pública, del traslado de empresas al exterior, es decir, la deslocalización productiva. el objeto de este trabajo es efectuar un diagnóstico reflexivo situacional acerca de la capacidad innovadora y competitiva de la micro y pequeña empresa industrial (MYPE) de las comarcas de la provincia de Valencia. En el trabajo se plantean los principales obstáculos, en positivos retos, que deberían ser superados por las MYPE para iniciar el camino de la mejora a través de la innovación y lograr, de esta forma un incremento real de su competitividad.

- c) Para Caresani (2010), en su tesis doctoral “ **Los modelos de conductas tecnológicas y su impacto en la competitividad empresarial**”, el caso de las Pymes Industriales Argentinas” nos muestran que en Argentina, se ha producido en los años noventa un patrón de especialización de la industria que se ha caracterizado por el mayor predominio de actividades intensivas en recursos naturales y en capital que tienen un escaso peso del factor trabajo en sus funciones de producción y en las que los agentes de mayor tamaño tienen un papel central. Observamos que los últimos años, acentuaron el fenómeno a partir de cobrar mayor relevancia significativa las actividades industriales que iniciaron su proceso de reconversión en los noventa: i) industrialización de productos naturales, ii) productos químicos, iii) la siderurgia, iv) la producción de aluminio y v) el sector automotor. Sin embargo, la variabilidad entorno a las empresas que participan en el sector, y en especialmente en las MYPES con diferentes trayectorias de crecimiento, supone que se deba proponer un estudio dedicado en su totalidad a la exploración de los aspectos más significativos de los tipos de relaciones establecidas entre la gestión de la innovación y el desempeño competitivo, aplicado a los actores pertenecientes a la industria manufacturera de Argentina, teniendo en cuenta que son precisamente aquellos los que cuentan con más posibilidades de iniciar procesos de cambios y reconversión que impacten en su desempeño competitivo. Pese a la

importante heterogeneidad del tejido industrial argentino, la mayoría de los autores coinciden en que estos años, la reacción para los diferentes sectores sea favorable frente a las nuevas condiciones de cambios.

d) Heredia (2010) estudió **“Los determinantes de la competitividad de las empresas agroindustriales del espárrago”**. El estudio sigue un enfoque mixto, analizando la competitividad del espárrago peruano para el periodo 2000-2007, y por otro lado, mide los factores que afectan la competitividad mediante la técnica de la encuesta, administrando un cuestionario estructurado a 60 empresarios exportadores de espárrago. El reporte de las conclusiones establece lo siguiente:

- Se identificó nueve factores que explican la competitividad del espárrago peruano de exportación, estos son: Factor 1 Cumplimiento de los requerimientos del cliente (calidad y entrega), Factor 2 Eficiencia y sanidad en la producción, Factor 3 Uso de capital (agua y financiamiento), Factor 4 Tratados internacionales/apertura comercial, Factor 5 Proveedores calidad y disponibilidad, Factor 6 Asociatividad e instituciones soporte para investigación, Factor 7 Logística y distribución, Factor 8 Conocimiento de mercado y Factor 9 Política tributaria.
- El incremento de las exportaciones del espárrago no se debe a una ventaja comparativa.
- Las variables como tipo de cambio y aranceles no generan ventaja competitiva, por lo que no son significativas en el modelo econométrico propuesto.

e) Cepeda, Palacio y Salinas (2009) estudiaron **“La influencia del liderazgo, la estrategia y el entorno sobre el éxito competitivo de la Pequeña Empresa”**. El objetivo general de la investigación es evidenciar, desarrollando una metodología exploratoria específica, si existe influencia del liderazgo; la estrategia; y el entorno, sobre el éxito competitivo de las pequeñas empresas chilenas. La investigación llegó a las siguientes conclusiones relevantes:

- De las tres variables estudiadas dos tienen influencia sobre el éxito competitivo de las pequeñas empresas, siendo las variables de estrategia y liderazgo las que más influyen directamente. En el caso del entorno, su influencia es indirecta, y lo hace a través del tipo de liderazgo que se desarrolla en la organización y además influye en la estrategia que se aplica en la organización.

- El entorno, éste no ejerce una influencia directa sobre el éxito competitivo, sino que lo hace a través de los tipos de liderazgos que se desarrollan en las organizaciones analizadas. Esta influencia indica que cuando las condiciones son desfavorables, los liderazgos de todos los tipos tienden a ser opacados, especialmente en el caso del liderazgo competitivo (coeficiente senda -0,4). Esto puede indicar que frente a condiciones adversas del medio, se producen comportamientos más caóticos y reactivos en las personas y no tienden a seguir una línea definida de comportamiento.
- f) Castañeda Soria, Luzby (2013) analizó **“Los factores asociados al éxito competitivo de las empresas agroexportadoras instaladas en el distrito de Tacna – año 2013”**. El estudio fue descriptivo correlacional, usando la encuesta administro un cuestionario a 22 empresarios exportadores, el reporte de las conclusiones establece que:
- El 36,4 % de las empresas agroexportadoras del distrito de Tacna, presentan niveles altos de Planificación Comercial. Se encontró asociación significativa ($p < 0,05$) entre el Éxito Competitivo alcanzado en las empresas agroexportadoras y su nivel de Planificación Comercial.
 - El 90,9 % de las empresas agroexportadoras del distrito de Tacna, presentan niveles altos de Marketing MIX. No se encontró asociación significativa ($p > 0,05$) entre el Éxito Competitivo alcanzado en las empresas agroexportadoras y su nivel de Marketing MIX.
 - El 86,4 % de las empresas agroexportadoras del distrito de Tacna, presentan niveles altos de Inteligencia Comercial. No se encontró asociación significativa ($p > 0,05$) entre el Éxito Competitivo alcanzado en las empresas agroexportadoras y su nivel de Inteligencia Comercial.

3.2. Bases teóricas

3.2.1. Competitividad empresarial

Existen tres diferentes niveles de competitividad, a nivel país, a nivel sector y a nivel empresa. En la primera se considera hasta qué punto un ambiente nacional es favorable o no a los negocios. En la segunda se enfatiza si un sector en particular ofrece potencial para crecer y un atractivo rendimiento sobre la inversión. Finalmente, la última podría definirse como la habilidad para diseñar, producir y mercadear bienes y servicios, cuyas cualidades de precios y no precios forman un paquete de beneficios más atractivo que el de los competidores (Aguilar, 1995, citado por Valencia, 2000)

Desde el punto de vista de las empresas, la competitividad puede definirse como la habilidad de diseñar, producir y vender bienes y servicios que reúnan las cualidades de precio y otros atributos que dan como resultado un producto más atractivo que el elaborado por los competidores, es decir, la competitividad se basa en una estrategia competitiva que se sustenta en las ventajas competitivas distintivas que dispone la empresa (Maldique y Patch, 1978, citados por Valencia, 2000).

La competencia es parte de la lucha económica y como proceso que desemboca en la rivalidad entre los grupos de vendedores. La competitividad es el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia. La competencia sería el resultado de la competitividad y estaría incluida en ella. El objetivo de la competitividad es siempre conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados (Muller, 1995, citado por Pérez, Bojórquez y Duarte, 2012).

Hernández (2000) define competitividad empresarial como la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades.

Pérez (1994) establece que competitividad empresarial es la capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes al costo más bajo posible.

La competitividad es una capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles, para producir bienes y servicios creando valor, o para actuar adecuadamente como consecuencia de la rivalidad suscitada en su relación con

otras empresas (Rubio y Aragón, 2007, citados por Cepeda, Palacio y Salinas, 2009)

De las definiciones de los diversos autores, se establece en términos generales, que competitividad empresarial es el producir bienes o servicios según lo exige el cliente. Sin embargo, Rubio y Aragón (2005) consideran importante en dicho acto, la rivalidad que genera los competidores, en el éxito empresarial.

Los estudios entorno al resultado de las empresas, consideran que existen 2 grandes líneas de análisis para identificar los factores que determinan el éxito de una organización. Por un lado están los factores externos, que pueden ser asociados a factores país o al sector o área donde se desenvuelve la organización. Por otro lado están los factores internos, asociados con las variables netamente empresariales, en donde los recursos, capacidades, liderazgo y estrategia de la organización se tornan clave al momento de determinar si se lograrán o no las metas establecidas.

En ese sentido, el desempeño o éxito de una empresa, es sumamente difícil de comprender y de medir. No existe en la literatura una teoría o estudio que permita predecir fehacientemente el rendimiento de una empresa en un determinado momento. Sin embargo, la misma literatura indica que la mejor manera de construir un indicador que mida este éxito, es a través de una medida multidimensional con elementos cuantitativos y cualitativos. Los indicadores pueden ser también del tipo objetivo o subjetivo, siendo este último el recomendado por los investigadores, puesto que se argumenta que el principal problema al momento de realizar estas mediciones, es la reticencia de las empresas a entregar datos “duros” de sus resultados (Cepeda, Palacio y Salinas, 2009)

Dado lo anterior, indicadores cuantitativos del tipo subjetivo, que se relacionan con el desempeño de las organizaciones, pueden ser la rentabilidad económica; la productividad; indicadores financieros; indicadores de crecimiento y otros. Respecto a los elementos de tipo cualitativo, los indicadores utilizados pueden ser: calidad del producto, ganancias, facilidad para crear o ingresar al mercado nuevos productos y/o servicios, y productividad de la mano de obra. Para Rubio y Aragón (2005) los factores críticos de éxito empresarial se centran en los activos intangibles como la gestión financiera, los recursos tecnológicos, la innovación, la calidad, la dirección y gestión de los recursos humanos, la flexibilidad de la estructura organizativa, los sistemas de información, las

alianzas y acuerdos de cooperación, las capacidades directivas, las capacidades de marketing, el KnowHow. Para Beltramino (2008), el desempeño exitoso de las empresas en los mercados externos, tiene relación con estrategias competitivas, el Marketing Mix, las capacidades tecnológicas y comerciales. Flores y González (2008), establecen que la competitividad empresarial está relacionada con la Tecnología, los sistemas administrativos, la calidad, los recursos humanos, las relaciones exteriores y el tipo de Mercado. Chávez (2004) propone que la Competitividad está relacionada con las variables calidad, precio, tecnología, servicios, canales de distribución; similar a lo propuesto por Santa Cruz *et al* (2012), que la competitividad está determinada por la calidad, el precio, la tecnología, la capacitación y los canales de distribución.

3.2.2. El entorno empresarial

El entorno en el que compiten las organizaciones, producto de todas las fuerzas que inciden en éste, puede ser relevante en el éxito competitivo o desempeño de las empresas.

El entorno empresarial existe en dos dimensiones: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector (Baena, Sánchez y Suárez, 2003).

Se considera que el análisis del sector contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa, en el ámbito nacional e internacional.

Moori-Koenig, Yoguel, Milesi y Gutiérrez (2004) analizaron el efecto del entorno en la empresa, este enfoque sostiene que las empresas no solo desarrollan competencias a partir de sus propios esfuerzos endógenos y de la circulación de información y conocimiento en la red de proveedores y clientes a la que pertenecen, sino también a partir de la interacción con su entorno. En esa dirección, identificaron que las interacciones con más instituciones se dan en empresas exportadoras exitosas. Sin embargo en otros casos, se observa en lo

relativo a los factores de entorno que las firmas operan con un importante grado de aislamiento, independientemente del grado de éxito alcanzado en los mercados externos. Dado el carácter sistémico de la competitividad, esta carencia limita el desarrollo de ventajas competitivas dinámicas y, en consecuencia, la expansión exportadora de las empresas (Milesi, Moori, Robert, & Gabriel, 2007).

Otro enfoque es el sostenido por Figueroa y Fernández (1997), quienes integrando diversas perspectivas teóricas y pensando en su aplicación en un contexto de las pymes, establecen los siguientes componentes para el análisis del entorno específico:

- Poder de los clientes: capacidad que tienen los clientes de cambiar de producto/servicio por otro de similares características y funciones.
- Poder de los proveedores: capacidad de una determinada empresa de cambiar de proveedor dentro del sector.
- Concentración: grado de concentración del negocio entre las empresas existentes en el sector.
- Volumen de competidores: número de empresas que compiten directamente en el sector.
- Saturación del mercado: capacidad de crecimiento de un mercado determinado.
- Barreras de salida: capacidad que tiene la empresa para abandonar su actividad y/o cambiar de sector.
- Nuevos competidores: probabilidad de que entren nuevos competidores en el sector.
- Productos sustitutivos: tendencia a sustituir un determinado producto/servicio por otros, que siendo diferentes cumplen la misma función.

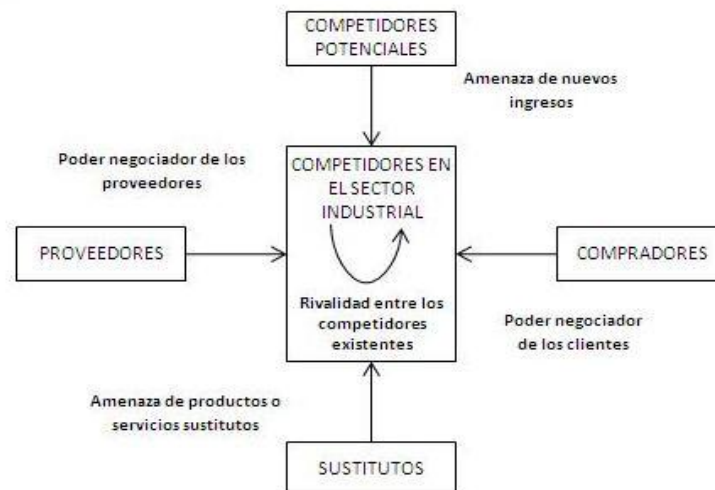
Por su parte Michael Porter (2009), identifica las fuerzas presentes en el entorno, las fuerzas que mueven la competencia de las empresas en un sector industrial. El autor, realiza un análisis acabado de los factores que influyen en el entorno de las organizaciones y establece que existen cinco fuerzas principales,

definiendo claramente cuáles son las amenazas o fortalezas presentes. Donde las competencias que posean las empresas, serán clave a la hora de enfrentarse a estas fuerzas.

Las cinco fuerzas del entorno que modelan a la organización son: la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores.

La presencia de estas fuerzas en el entorno, refleja la complejidad de éste, el que va más allá de la sola competencia entre empresas. Cada una de las fuerzas por si solas puede ser determinante en diferentes sectores industriales, es decir, puede existir mayor relevancia de algunas fuerzas por sobre las otras.

Figura 7: **Las 5 fuerzas del entorno.**



Fuente: Michael Porter (2009).

3.2.2.1. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores es la pugna que tienen los actores por las posiciones dentro de la industria, a través de la competencia de precios o introducción de nuevos productos, entre otras. La rivalidad se presenta cuando uno o más de los competidores siente la presión o ve la oportunidad de mejorar su posición.

Fred (2003) considera que la rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las

estrategias que sigue una empresa tienen éxito solo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento en la publicidad.

Por su lado, Michael Porter (2009) señala que cualquier movimiento de una de las empresas de la industria, puede originar movimientos de parte de los otros competidores, al ver amenazadas su posición. De acuerdo al autor, las empresas son “mutuamente dependientes” ya que los movimientos de una, puede generar reacciones en las otras.

La intensa competencia puede tomar variadas formas, lo que puede traer consigo riesgos que pueden dejar a la industria en una situación complicada, ya que si una de las empresas de la industria decide reducir sus precios, los otros competidores pueden igualar esta situación, disminuyendo los precios para todas las empresas.

Los factores que se relacionan e interactúan y que pueden provocar la rivalidad entre los competidores son:

- La gran cantidad de competidores con similar tamaño y poder, lo que puede generar la ambición de algunas empresas por conseguir o mejorar su participación en la industria, realizando movimientos sin que las otras empresas lo noten, provocando así una mayor competencia.
- El crecimiento lento de la industria, lo cual produce que las empresas con una mayor ambición de expansión, compitan por obtener los pocos beneficios que genera la industria. Rivalidad fuerte entre los competidores, este puede presentarse, cuando en la industria existen costos fijos altos, generando tentación por reducir los precios. Esta situación detona que las empresas operen a plena capacidad y provoquen una disminución en los precios.
- La poca diferenciación de productos, la competencia de las empresas por captar las preferencias de los clientes se basa en el

precio y servicio, generándose un ambiente altamente competitivo en el sector.

- Muchos competidores de diversos orígenes, respecto al tamaño; estrategia o región, pueden diferir en su estrategia para competir, lo que induce un continuo enfrentamiento entre estas empresas, con lo cual no existen reglas claras del juego para el sector industrial.
- Elevados intereses también son identificados como factores relacionados con la rivalidad de entre los competidores. Una elevada ambición de los competidores por conseguir los resultados esperados, hace que la rivalidad o la competencia en un sector industrial aumenten.
- La existencia de barreras de salida altas, como costos fijos de salida; o restricciones gubernamentales, la salida de la industria, por parte de algún competidor, se hace más difícil, aun cuando estén obligados dado que los rendimientos esperados no son los mejores.

3.2.2.2. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de los productos sustitutos implica el ingreso de productos similares al mercado, pero basado en tecnologías diferentes. Lo relevante de esta amenaza es que, para los clientes, es un producto que cumple la misma función que los existentes. Estos productos constituyen una amenaza para los actores de la industria, en la medida que su ingreso provoque una baja en los precios.

Los sustitutos se enfocan en el grado en que las alternativas de productos o servicios pueden reemplazar a los bienes y servicios existentes. La sustitución es diferente de la competencia. La sustitución no implica la elección de una tienda sobre otra. Más bien, significa optar por otro medio alternativo para satisfacer la necesidad del cliente (Hitt, Black y Porter, 2006)

Los productos sustitutos provocan una reducción de las utilidades de las empresas de la industria, ya que colocan un precio tope sobre los productos, mermando las utilidades del sector (Porter, 2009).

El ingreso de sustitutos constituye una fuente de tensión, ya que a menos que se mejore la calidad de los productos existentes, la industria reducirá las unidades vendidas y esto tendrá impactos en el crecimiento. El identificar aquellos productos que cumplen una función similar a la de los productos, puede ser relevante. Los productos sustitutos que requieren mayor preocupación, son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran la retribución y los que son fabricados por industrias que proporcionan altas utilidades.

3.2.2.3. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en la industria responde al deseo de obtener participación en el mercado, y constituye un aporte de nuevas capacidades en la industria. El riesgo de que se presenten nuevos competidores, dependerá de las barreras presentes en la industria y de la reacción de los competidores existentes.

Si en un sector entran nuevas empresas la competencia aumentara y provocara una bajada en sus beneficios ya que, por un lado, obligara a bajar los precios y, por otro, producirá un aumento de los costes de producción, puesto que si las empresas desean mantener o aumentar su cuota de mercado deberán incurrir en gastos adicionales, campañas publicitarias, reestructuración de su red de transportes, etc. La amenaza de entrada de nuevos competidores en un sector depende de las barreras de entrada, que son mecanismos que dificultan la entrada de nuevas empresas (Asensio y Vázquez, 2009).

Porter (2009) establece que las principales barreras de ingreso a la industria que pueden encontrar los nuevos competidores son:

- Economías de escala, ya que frena el ingreso de nuevos competidores que quieran producir su producto o servicio en gran escala, puesto que reducen los costos unitarios de un producto.
- Diferenciación del producto, ya que al ingresar un nuevo competidor al sector industrial, debe comenzar a competir con las marcas establecidas y con la lealtad que tienen los clientes con esas marcas.

- El capital inicial, pues una empresa al iniciar actividades genera grandes gastos.
- Costos cambiantes, ya que cualquier cambio de proveedor o reentrenamiento de personal producto de la entrada, pueden generar grandes costos.
- Canales de distribución, ya que los competidores existentes ya ocupan los canales de distribución establecidos, el costo por persuadir a los distribuidores para que acepten el producto es alto;
- Costos independientes de las economías de escala, ya que los nuevos competidores no pueden igualar los costos de las empresas establecidas.

Otro factor importante es la experiencia empresarial, el cual actúa como barrera de entrada para nuevos competidores en el sector industrial. Si la experiencia de un sector industrial hace reducir los costos, entonces creará una barrera de entrada para las empresas que no cuentan con la experiencia necesaria.

3.2.2.4. Poder de negociación de los compradores.

El poder de negociación de los clientes depende muchas veces de la importancia que tiene su compra en el total de las ventas que genera una organización.

Un segmento es poco atractivo si se presentan las siguientes situaciones: si existen compradores de grandes volúmenes, si las materias primas que compran representan una fracción importante de los costos del comprador, si los productos son no diferenciados, si se enfrentan costes bajos por cambios de proveedor, si existe amenaza de integración hacia atrás, si el producto no es importante para la calidad o servicio del comprador, si el comprador tiene información total (Rivera y López, 2012).

De acuerdo con Michael Porter (2009), los clientes compiten forzando la baja de los precios en el sector industrial, exigiendo una mejora de la calidad de los productos o servicios y hacen que las empresas compitan por captar esta demanda.

Los clientes pueden llegar a ser un grupo poderoso dentro de un sector industrial. Otro factor que hace fuerte a un grupo de clientes, es que cuenten con mucha información respecto a los precios de mercado o de los costos en que incurre una empresa, teniendo una mejor posición a la hora de negociar.

El poder de negociación de los clientes puede variar en el tiempo, producto de las estrategias de las empresas o de los cambios que pueden ocurrir en el sector industrial.

3.2.2.5. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se manifiesta con la amenaza de aumentar los precios de los bienes o servicios entregados, o reduciendo la calidad de éstos. En pocas palabras, los proveedores pueden mermar la rentabilidad de las empresas en una industria.

Para Michael Porter (2009), los proveedores toman mayor importancia cuando se cumple alguna de las siguientes circunstancias:

- Cuando están más concentrados que la industria a la que venden;
- Cuando su producto es único o diferenciado;
- Cuando su producto es un insumo importante para la empresa del comprador;
- Cuando no compiten con otros productos sustitutos en la industria;
- Cuando la empresa a la que venden no es un cliente importante.

De acuerdo con el autor, la mano de obra o la acción del gobierno en el que se encuentra inmerso el sector industrial, juega un rol predominante como fuerza, ya que muchas veces también actúa como proveedor. El poder de la mano de obra se manifiesta con los trabajadores escasos o muy especializados, que se encuentran sindicalizados, y que por lo tanto, cuentan con un gran poder de negociación, que puede mermar los intereses de la empresa. El poder del gobierno como proveedor se manifiesta en las políticas que puede adoptar en el sector, ya sea por barreras de entrada a la industria o por normas específicas en el sector.

3.2.2.6. Análisis del sector; según David B. Allen y Arnaud Gorgeon del IE Business School. España, 2003; Empleando el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

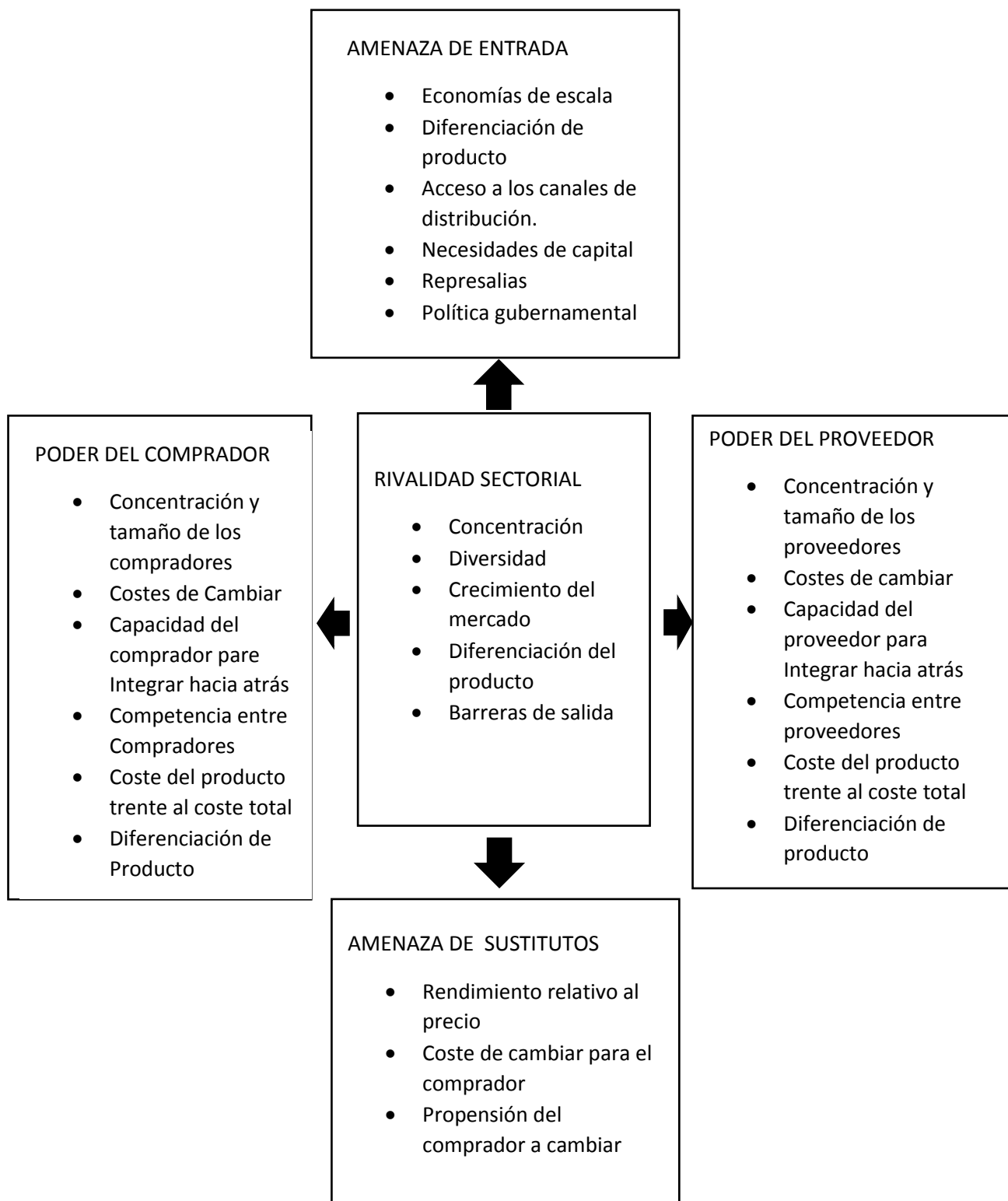
Para elaborar estrategias de éxito las empresas tienen que entender su entorno competitivo. Para hacerlo, han de entender el sector al que pertenecen o están a punto de pertenecer, es decir que tienen que entender los factores que determinan la rentabilidad del sector a corto y a largo plazo, (...) en cuanto un sector sea más rentable es más atractivo.

El marco más utilizado para valorar lo atractivo de un sector fue elaborado por Michael Porter hace un par de décadas, al identificar cinco fuentes de presión competitiva que determinan la rentabilidad de un sector: la amenaza de la sustitución, la amenaza de posibles nuevos concurrentes, la intensidad de la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los compradores, y el poder de negociación de los proveedores.

Estas cinco fuerzas influyen en precios, costes, financiamiento y requisitos de inversión, que son los factores básicos que determinan la rentabilidad, y de ahí lo atractivo de un sector. El modelo de Porter establece unos protagonistas (competidores, compradores, proveedores, posibles nuevos concurrentes y sustitutos), sus interrelaciones (las cinco fuerzas) y los factores que determinan la intensidad de dichas fuerzas. La Figura 8 muestra los principales factores determinantes de las fuerzas de este modelo. En lo que sigue examinaremos cada una de las cinco fuerzas y los factores que determinan su fuerza o debilidad.

(La figura se muestra en la siguiente página)

Figura 8: **Los Factores determinantes de las Cinco Fuerzas.**



Fuente: IE Bussines School España

A continuación desarrollaremos cada una de las fuerzas y sus factores correspondientes.

3.2.2.6.1. Las cinco fuerzas como herramienta.

Los nuevos concurrentes pueden adoptar distintas formas.

En teoría, cualquier empresa debería poder entrar y salir libremente de un mercado. Sin embargo, los distintos sectores poseen características que protegen a las empresas establecidas en el mercado e inhiben la entrada de rivales nuevos. Se tratan de barreras de entrada.

Las barreras reducen la entrada de nuevas empresas, manteniendo un nivel de beneficios para los actores establecidos. Desde una perspectiva estratégica, se pueden crear barreras o explotarlas para mejorar la ventaja competitiva de una empresa. Estas barreras de entrada surgen de varias fuentes:

- Economías de escala
- Diferenciación de productos e identificación de marcas

En los sectores en donde los productos estén diferenciados, los actores establecidos tienen la ventaja del reconocimiento de la marca y de la fidelidad de sus clientes. Los productos diferenciados gozan del gran beneficio de incorporar características independientes del precio que son atractivas para los consumidores. Desde un destacado servicio post-venta, un diseño exclusivo, un mínimo tiempo de entrega o de producción, todas son características diferenciadoras que justifican un precio más alto a ojos de los consumidores, y dan como consecuencia márgenes más altos para el proveedor.

En sectores en donde los productos estén altamente diferenciados, los nuevos concurrentes encuentran dos obstáculos principales: adquirir nuevos clientes y conseguir su fidelidad. El coste de adquirir nuevos clientes puede ser prohibitivo.

- Acceso a los canales de distribución

Los nuevos concurrentes en un sector tienen la gran desventaja de tener que establecer su propia red de distribución. Tendrán que competir con las firmas establecidas que han desarrollado relaciones estrechas con sus distribuidores y sus minoristas a lo largo del tiempo. Los nuevos concurrentes tendrán que conseguir que los canales de distribución se

ocupen de su línea de productos, superando su limitada capacidad, su miedo del aumento resultante en costes fijos, así como su aversión al riesgo. En algunos sectores el acceso a los canales de distribución puede ser tan difícil que los nuevos concurrentes no tienen más remedio que crear unos nuevos.

■ Requisitos de capital

Algunos sectores son difíciles de franquear porque requieren inversiones financieras muy grandes. Con frecuencia se necesitan grandes aportaciones de capital para construir instalaciones fabriles, lanzar grandes campañas de marketing, acumular inventarios o cubrir los costes de iniciación.

■ Ventajas en costes independientemente de las economías de las de escala.

Hemos visto que las economías de escala normalmente conllevan una ventaja respecto a costes.

La especialización de los activos inhibe la entrada en un sector.

Algunos sectores requieren activos muy especializados (tecnología, equipamiento) que no pueden ser utilizados para producir otro producto. Esa característica del sector puede disuadir a los posibles concurrentes de adquirir los necesarios activos especializados que no pueden ser vendidos o convertidos a otros usos si la iniciativa fracasa.

■ Represalias

Algunos sectores tienen fama de ser muy duros para los nuevos concurrentes. El temor a las reacciones de las empresas establecidas que pueden bajar sus precios, aumentar su publicidad y su promoción de ventas para defender su territorio, constituye normalmente una buena disuasión. Puede que los nuevos concurrentes opten por pensarlo dos veces antes de entrar en un sector en el que algunos de las empresas establecidas tengan recursos suficientes no sólo para plantarles cara sino también para sostener una lucha durante mucho tiempo. Finalmente, si un sector se encuentra en un período de crecimiento lento, puede que las empresas establecidas dediquen más esfuerzos a la lucha contra los

nuevos concurrentes que deprimirían todavía más el rendimiento del sector.

■ Política gubernamental

Si bien el principal papel del gobierno en un mercado es el de preservar la competencia mediante acciones en defensa de ella, es cierto que el gobierno también restringe la competencia a través de la adjudicación de monopolios y la regulación. Los distintos sectores de los servicios públicos (agua, gas, electricidad, etc.) han sido considerados como monopolios naturales. Se pensaba, por ejemplo, que era más eficiente que una empresa eléctrica suministrara electricidad a un municipio que permitir que muchas empresas eléctricas compitieran en un mercado local. Para evitar que las empresas de servicios públicos exploten esta ventaja, el gobierno permite un monopolio, pero regula el sector.

Respecto a la última, la investigación demuestra que la rentabilidad es mayor en sectores con “barreras de entrada muy altas” que en los que tienen barreras “sustanciales” o “entre moderadas y bajas” .

En cuanto a la eficacia de las barreras de entrada, algunos estudios indican que los nuevos concurrentes siempre han superado con éxito de alguna forma u otra las barreras que encontraban. Algunas empresas tenían los recursos y la capacidad para superar las barreras y competir contra las empresas establecidas utilizando estrategias similares.

Nos puede interesar reflexionar sobre lo siguiente: cuando consideremos la posibilidad de entrar en un nuevo sector esperamos que las barreras de entrada sean lo más bajas posibles. Sin embargo, una vez nos hayamos situado en la industria deseamos que sean lo más altas posibles. La respuesta a este dilema aparente es relativamente sencilla: cuando consideremos la posibilidad de entrar en un nuevo sector, siempre debemos buscar sectores que tengan barreras altas de entrada para todos. Menos para nosotros.

Sin embargo, las barreras de entrada no afectan a todas las empresas de la misma manera. Las barreras que afectan a los nuevos concurrentes pueden no afectar a las empresas establecidas que se están diversificando desde otro sector.

3.2.2.6.2. Rivalidad entre competidores establecidos

La competencia entre empresas pertenecientes a un sector determina principalmente el nivel de rentabilidad del sector y la situación global de competitividad. Si bien es así para la mayoría de los sectores, existen, claro está, otros factores que entran en juego, como veremos más adelante. La intensidad de la rivalidad entre empresas varía enormemente de un sector a otro, y con frecuencia se emplean adjetivos como “sanguinario”, “intenso”, “moderado”, o “débil”, para describir la intensidad de la competencia.

■ Concentración/fragmentación:

Los economistas miden la rivalidad utilizando índices llamados “indicadores de concentración sectorial”. El Ratio de Concentración (RC) y el Índice de Herfindahl-Hirschman son dos de los indicadores más utilizados. Se dice que el sector es concentrado cuando unas pocas empresas grandes mantengan una alta concentración de la cuota de mercado. En cambio, se dice que el sector está fragmentado cuando existen muchos competidores pero ninguno que cuente con una cuota de mercado significativa.

La concentración sectorial tiene, claro está, un efecto sobre la rivalidad entre empresas. En un sector fragmentado, la rivalidad entre empresas tiende a ser más intensa. En este tipo de sector un número mayor de empresas ha de competir por los mismos clientes y recursos. Si el sector está concentrado, las empresas tienen una cuota similar de mercado y la rivalidad puede ser todavía más virulenta, ya que todas las empresas luchan para liderar el mercado.

La diversidad empresarial en un sector puede ser también una fuente de rivalidad. De hecho, la presencia de empresas competidoras con distintas culturas, historias y filosofías hace que el sector sea inestable. En un entorno así es más difícil prever y más fácil juzgar mal las acciones de un rival, y no es extraño que la rivalidad sea volátil e intensa.

■ El crecimiento del mercado

Es también un factor importante que afecta a la rivalidad entre los competidores pertenecientes a un sector. Normalmente, un crecimiento lento de mercado hace que las empresas intenten restar cuota de

mercado la una de la otra ya que no pueden ampliar fácilmente su propia producción. De forma converso, en un mercado creciente la rivalidad no desaparece, claro está, pero experimenta giros más sutiles

- Altos costes fijos

Los sectores que soportan costes fijos altos sufren presiones para funcionar a niveles de máxima eficacia cercanos a su tope de capacidad para beneficiarse de las economías de escala. En estos sectores, las empresas “tienen que” vender grandes cantidades de sus productos en una lucha intensa para adquirir cuota de mercado. Paralelamente, unos costes altos de almacenamiento o unos productos altamente perecederos inducen a una empresa a vender sus mercancías lo antes posible. Si otras empresas están intentando vender sus productos al mismo tiempo, la competencia para conseguir clientes se intensifica.

- Bajo grado de diferenciación de producto

Se asocian un bajo grado de diferenciación de producto con niveles más altos de rivalidad. La identificación de marca, por otra parte, tiende a limitar la rivalidad.

- Juego estratégico

Cuando una empresa tiene mucho que ganar o perder, está claro que va a luchar con más contundencia. Hay mucho en juego estratégicamente cuando una empresa pierde posición de mercado o tiene posibilidades de grandes ganancias, lo que intensifica la rivalidad.

En algunos sectores, las empresas no tienen más remedio que competir. Existen factores que pueden obligar a una empresa a mantenerse en una línea de negocio concreta aún cuando dicha actividad no muestra ventajas claras. Estos factores, que llamamos barreras de salida, impiden en distinta medida a una empresa el abandono de una línea de negocios concreta. La existencia de barreras de salida altas obliga a las empresas a competir artificialmente, lo que trastoca la rivalidad que puede, no obstante, resultar muy intensa de todas formas.

■ Las barreras de salida

Emanan de muchas fuentes. Entre las más comunes podemos señalar las siguientes:

- Especialización de activos: por las mismas razones que los activos especializados pueden ser una barrera de entrada pueden también constituir una barrera de salida. Las empresas que empleen activos muy especializadas y que quieran abandonar un sector pueden tener dificultades a la hora de encontrar un comprador para sus activos.
- Costes fijos de salida: abandonar un negocio supone muchos costes, tales como las indemnizaciones de los empleados, etc
- Interrelación estratégica con otros negocios: deshacerse de una unidad de negocio en concreto puede afectar al resto de la empresa.
- Barreras emocionales: los directivos pueden estar ligados emocionalmente a sus empleados, temer por sus propias trayectorias profesionales, etc.
- Restricciones gubernamentales y sociales: no es poco frecuente, especialmente en Europa, que un Gobierno desanime a las empresas a abandonar un mercado concreto a causa del posible impacto negativo social y económico que pueda tener.

2.2.2.6.3. Competencia de parte de los sustitutos

En el modelo de Porter, los productos sustitutos se refieren a productos de otros sectores, productos que pueden realizar la misma función que el del sector en cuestión. Los sustitutos satisfacen básicamente las necesidades de los clientes. Las empresas que ofrecen sustitutos son, por tanto, competidores en potencia y plantean una amenaza a las empresas que fabrican el producto original. La disponibilidad de sustitutos afines puede ejercer presión en un sector para que se mantengan los precios a un nivel competitivo, limitando así la rentabilidad del sector. El impacto de los sustitutos sobre la rentabilidad de un sector depende de varios factores, de los cuales podemos destacar los siguientes:

- Rendimiento relativo de los sustitutos respecto a precio.
- Coste del cambio para el comprador.

Cuanto menos cueste pasar del producto original a un sustituto, sea en términos financieros, humanos o afectivos, es más fácil que los compradores cambien.

- Propensión del comprador a cambiar.

Algunas sustituciones requieren una atención especial: son básicamente nuevos descubrimientos.

3.2.2.6.3. Poder de negociación de compradores y proveedores

Las empresas de un sector compran y venden. Las empresas venden sus productos y servicios (materias primas, componentes, servicios financieros y de mano de obra, etc.) a compradores que pueden ser distribuidores, intermediarios, consumidores finales o simplemente otros fabricantes. Tanto los proveedores como los compradores intentan ejercer su poder para conseguir el precio más bajo, la calidad más alta y el mejor servicio posible, todo, por supuesto, en perjuicio de la rentabilidad del sector.

La entidad que puede permitirse el lujo de soportar los costes tiene efectivamente el poder de imponer sus propias condiciones. Si bien algunas empresas juegan mejor la partida de la negociación que otras, el poder de la negociación no es un factor intrínseco de la empresa, sino que queda configurado por varios factores relacionados con la estructura del sector en su conjunto.

Dado que analizar las relaciones entre los compradores y los proveedores es análogo a analizar las relaciones entre proveedores y compradores, trataremos los principales factores determinantes del poder de unos y otros. Su poder de negociación descansa básicamente sobre un conjunto de factores que tratamos a continuación.

- Tamaño y concentración.

Si un comprador en particular representa gran parte del volumen de ventas del vendedor, tendrá un impacto relativamente alto sobre el rendimiento financiero del mismo y tendrá más poder de negociación. La

situación es similar cuando existe una concentración de compradores. Al contrario, los proveedores que venden a un grupo fragmentado de compradores podrán negociar más a su favor el precio, la calidad y las condiciones de sus productos y servicios.

- Coste del producto frente al coste total del producto.

Los compradores son más sensibles al precio de un producto o servicio que representa una parte importante del coste total del producto o servicio final. En esta situación los compradores tienden más a buscar intensamente las mejores gangas. Los fabricantes de ordenadores, por ejemplo, son muy sensibles al precio de los microprocesadores porque éstos representan una parte importante del coste total final de un ordenador.

- Diferenciación del producto.

Los productos o servicios menos diferenciados tienden más a ser considerados principalmente en base al precio. Los compradores de estos productos o servicios están más dispuestos a cambiar de un proveedor a otro, jugando un proveedor contra el otro para conseguir el mejor precio. Los proveedores de productos altamente diferenciados son menos susceptibles al poder de negociación de los compradores con opciones limitadas.

- Lo que cuesta cambiar.

El coste de hacer un cambio puede colocar a las empresas en una situación indeseable. Es posible que un comprador no pueda cambiar de proveedor debido al coste que esto le supone. Al diferenciar sus productos y servicios los proveedores aumentan el coste de cambiar para sus compradores, adquiriendo poder sobre ellos.

- Amenaza de integración.

Las empresas pueden integrar hacia delante, es decir que pueden trasladarse a zonas más próximas a los clientes, o de forma hacia atrás, o sea adquirir partes de la cadena de suministro. Los compradores pueden amenazar a sus proveedores con la integración hacia atrás en la que fabricarían el producto en cuestión ellos mismos, por ejemplo. Por el contrario, el proveedor puede amenazar a sus compradores con realizar

una integración hacia delante, haciéndose con parte de la cadena de distribución, por ejemplo. En ambos casos, la amenaza de la integración, si es digna de crédito, representa una potente arma negociadora.

■ **Importancia del sector.**

Algunas empresas operan en más de un sector. Si las ventas de una empresa en un sector en concreto son relativamente bajas, la empresa estará sometida a menos presión en cuanto a rentabilidad. Cuando la calidad del producto de un comprador depende en alto grado de la calidad del producto de un sector, el comprador es normalmente menos sensible respecto al precio. Un ejemplo de una situación de este tipo puede encontrarse en el sector del instrumental médico en el que algunos componentes electrónicos son cruciales para el buen funcionamiento de ciertos equipos.

■ **Disponibilidad de información.**

En cuanto más informados estén los compradores sobre sus proveedores, su precio, la calidad de su producto o su situación competitiva, etc., más capacidad tendrán a la hora de negociar. Negociar la compra de una antigüedad en un rastrillo no es tarea fácil, ya que el vendedor no suele divulgar sus precios. Los compradores tienen la ventaja cuando es difícil evaluar la calidad del producto o servicio de antemano, como en el caso de un cirujano o una consultoría, por ejemplo.

Este aumento en el poder del consumidor ha cambiado completamente la dinámica de la danza de cortejo de los compradores y vendedores. Los consumidores son más exigentes y perspicaces que nunca. exploremos los cuatro factores que han causado este estallido del poder de los consumidores:

1. Los consumidores tienen más opciones que nunca.
2. Los consumidores tienen acceso a gran cantidad de información objetiva.
3. Los consumidores controlan un recurso valioso que desean tener los vendedores: la información sobre sí mismos.

4. Ha habido un importante cambio de actitud en la mentalidad de los consumidores actuales. Saben más, son más escépticos, cínicos y autosuficientes. No se creen todo lo que se les dice, especialmente cuando proceda de personas que les quieren vender algo. Confían en sí mismos y en su propia individualidad.

Tabla 8: Poder de Compradores y Proveedores

| | |
|--|--|
| Los compradores son poderosos si: | Los proveedores son poderosos si: |
| Los compradores están concentrados - existen pocos compradores con una cuota de mercado significativa. | Los proveedores están concentrados - existen pocos proveedores con una cuota de mercado significativa. |
| Los compradores compran una proporción significativa de la producción del proveedor. | Los proveedores suministran componentes vitales para la producción. |
| Los compradores compran un producto estándar, o los costes de cambiar de proveedor son bajos | Los proveedores suministran componentes exclusivos o por lo menos diferenciados. Los costes de cambiar de proveedor son altos. |

3.2.2.6.4. Ampliar el marco de las cinco fuerzas

El modelo de análisis competitivo de Porter apareció en 1979. Si bien el modelo se convirtió rápidamente en una de las herramientas más utilizadas, recibió asimismo fuertes críticas. Algunos autores han intentado paliar algunas de ellas mediante la ampliación del modelo.

- El modelo de Porter ha sido criticado, primero por su naturaleza estática. El modelo percibe la estructura sectorial como estable y externamente determinada. Para Porter la estructura sectorial determina la intensidad de la competencia, que a su vez determina el nivel de

rentabilidad del sector. En realidad el proceso no es tan lineal. La competencia en el interior de un sector sí que cambia la estructura del mismo: en su afán por adquirir una ventaja competitiva superior y mayor rentabilidad, las empresas consideran nuevas alianzas, se fusionan, se diversifican, etc. Durante la última década, oleadas de fusiones y de adquisiciones han transformado enormemente la estructura de la banca y de los sectores automovilísticos y de telecomunicaciones.

- Una segunda crítica ha sido que si bien muchos estudios empíricos han analizado la importancia del entorno como un factor determinante de la rentabilidad sectorial, la mayoría no han terminado por apoyar la teoría de Porter.

- Finalmente, en el modelo de Porter la interacción entre empresas está limitada a la rivalidad y la negociación. El modelo no ha tenido en cuenta otra importante dimensión de la competencia: la cooperación, complementaria.

2.2.2.6.5. Cómo medir la Competitividad; S. Romero, Sergio. Sepúlveda, Sergio.

La medición de la competitividad implica la determinación de los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos. Así como existe una gran cantidad de definiciones para este término, también la hay de metodologías que buscan medir determinados elementos de la competitividad, basándose en diferentes factores condicionantes. “El modo como un producto o un insumo determinado o las condiciones de la demanda se relacionan con la estrategia de las empresas, la tasa de interés y la tasa de cambio, por ejemplo, es una cuestión de análisis. Las categorías analíticas que explican estas relaciones proveen las teorías económicas, sociológicas y políticas. Esto permite evaluar la competitividad”.

A) Factores internos a la empresa

Son los que aparecen bajo su ámbito de decisión y por medio de los cuales la empresa procura distinguirse de sus competidores. Entre ellos destacan: capacidad tecnológica y productiva, calidad de los recursos humanos, conocimiento del mercado y la capacidad de adecuarse a sus

especificidades, relaciones privilegiadas con los clientes y con los abastecedores de insumos, materias primas y bienes de capital.

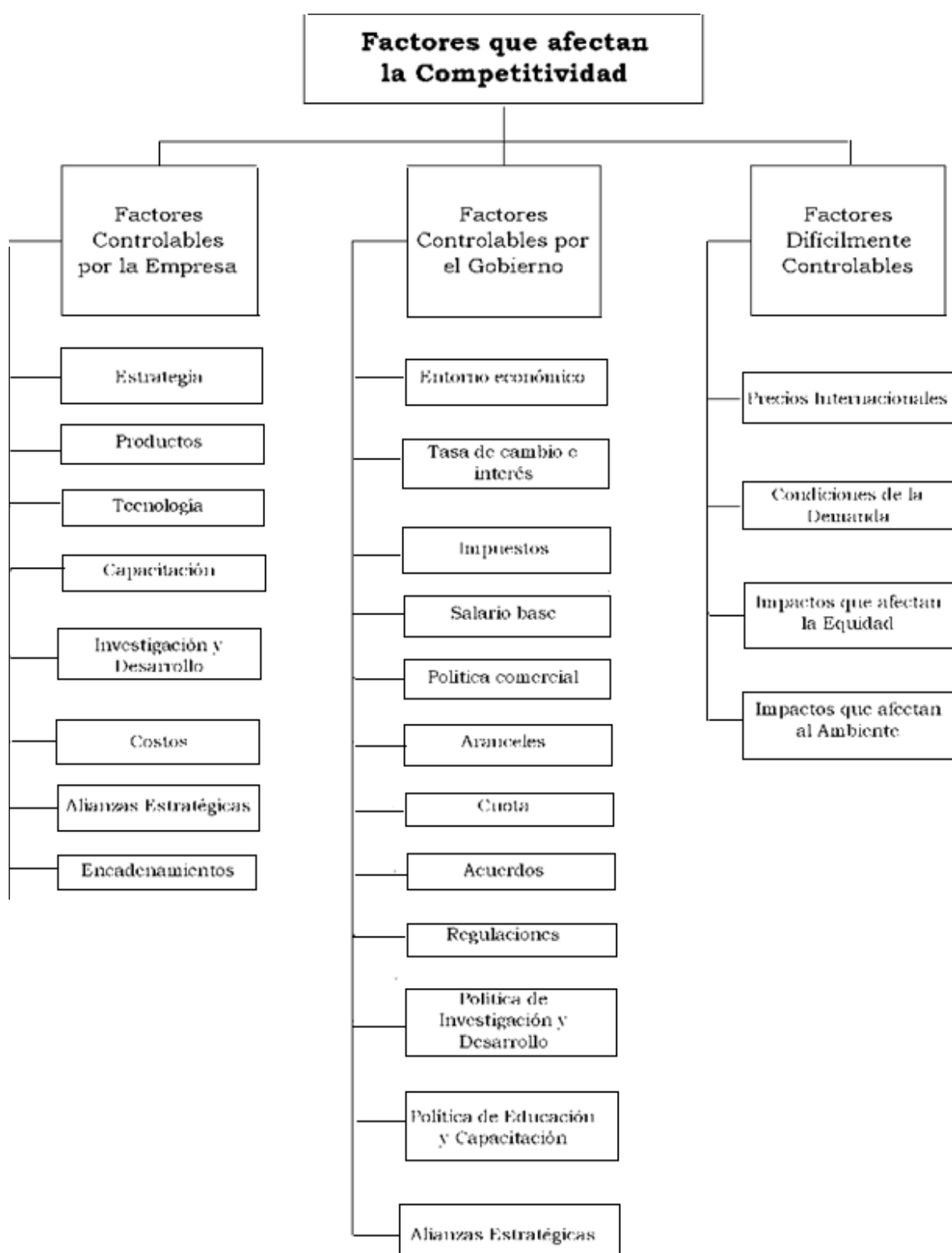
B) Factores sectoriales

Si bien no son totalmente manejados por la empresa, están parcialmente en su área de influencia. Involucran el contexto decisional de las empresas y los productores, el cual es fundamental para la definición de las estrategias competitivas. Entre ellos destacan:

- ◆ Mercados de alimentos y exigencias tecnológicas y organizacionales.
- ◆ Fortalecimiento de las redes cooperativas horizontales.
- ◆ La cooperación vertical para optimizar capacidades tecnológicas y organizacionales.
- ◆ La promoción de la competencia.

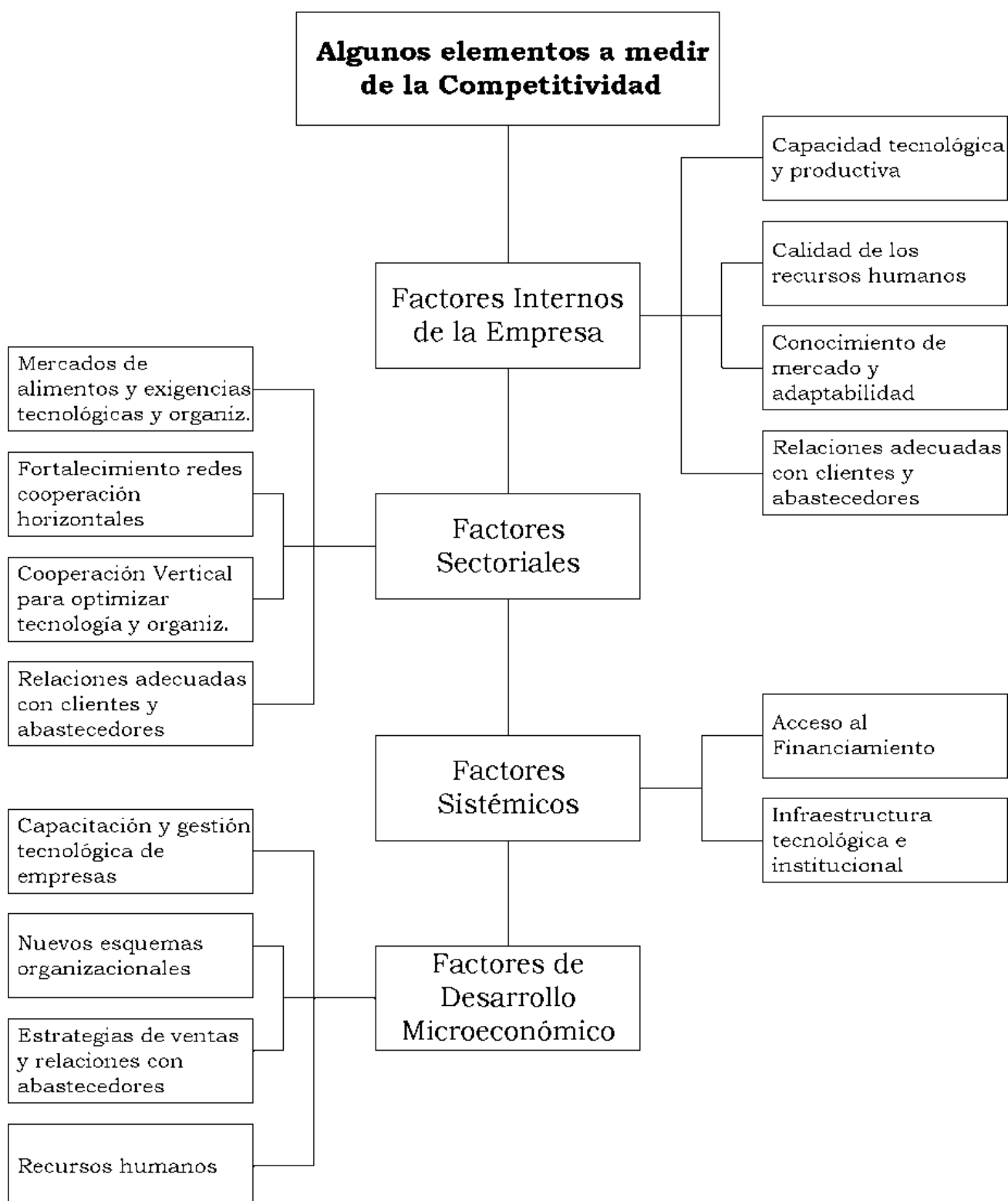
En la figura número 9 se muestra los principales factores que influyen en la competitividad que ha sido dividida en tres dimensiones.

Figura 9: Factores que afectan la Competitividad.



FUENTE: Según Müller (Jaffé)

Figura 10: Elementos a medir de la competitividad.



FUENTE: Según Müller (Jaffé)

De acuerdo a la figura número 10, desarrollamos los factores que afectan a la competitividad;

C) Factores sistémicos

Constituyen elementos externos a la empresa productiva; afectan el entorno donde se desarrolla y pueden tener importancia variable en la definición del ambiente competitivo y en las posibilidades para construir estrategias de competitividad por parte de las empresas. Entre ellos destacan:

- ◆ Acceso al financiamiento
- ◆ La infraestructura tecnológica e institucional

D) Los factores de desarrollo microeconómico

A partir de los cambios tecnológicos emergentes surge un nuevo formato organizacional, que compatibiliza grandes escalas de producción con el potencial de diversificación y sofisticación de productos. Este formato conlleva la descentralización de las decisiones y una creciente participación de la fuerza laboral en las decisiones y ganancias de la empresa, al tiempo que permea las relaciones en y entre las empresas. Algunos de estos factores son:

- ◆ La capacitación y gestión tecnológica de las empresas
- ◆ Los nuevos esquemas organizacionales
- ◆ Estrategias de ventas y de relaciones con abastecedores
- ◆ Recursos humanos

3.2.2.6.5. Metodologías de análisis según el autor:

Las metodologías que a continuación se presentan* emplean uno o varios de los factores antes mencionados, al tiempo que incluyen también factores externos, los cuales ejercen influencia sobre el comportamiento competitivo de las empresas, los productos y las cadenas.

Cada uno de los siguientes estudios involucra el empleo de indicadores y factores que permiten diagnosticar el contexto económico (internacional, nacional y sectorial) donde se desarrolla la actividad económica,

apuntando aquellos elementos que le suman o restan competitividad. Se pone énfasis en los indicadores utilizados, así como en los resultados obtenidos.

Una vez abordado tal contexto, se retoman los resultados del estudio del caso particular, con las derivaciones que la metodología aplicada obtuvo de las condiciones históricas y actuales.

.

CAPITULO IV: DEFINICION DE CONCEPTOS.

4. DEFINICION DE CONCEPTOS.

- 4.1. **COMPETITIVIDAD:** Capacidad de competir; Rivalidad para la consecución de un fin.
- 4.2. **COMPETENCIA:** Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo. Oposición o rivalidad entre dos o más personas que aspiran a obtener la misma cosa. Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.
- 4.3. **RIVALIDAD:** Cualidad de rival. Enemistad producida por emulación o competencia muy vivas
- 4.4. **PROVEEDORES:** Dicho de una persona o de una empresa: Que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.
- 4.5. **COMPRADORES:** Que realiza compra, a través de intercambios monetarios y otros.
- 4.6. **SECTOR:** Conjunto de empresas o negocios que se engloban en un área diferenciada dentro de la actividad económica y productiva.
- 4.7. **ESTRATEGIA:** Arte, traza para dirigir un asunto. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.
- 4.8. **NEGOCIACION:** Acción y efecto de negociar. Tratos dirigidos a la conclusión de un convenio o pacto.
- 4.9. **PRECIO:** Valor pecuniario en que se estima algo. Esfuerzo, pérdida o sufrimiento que sirve de medio para conseguir algo, o que se presta y padece con ocasión de ello. Contraprestación dineraria.
- 4.10. **DEMANDA:** Cuantía global de las compras de bienes y servicios realizados o previstos por una colectividad.
- 4.11. **MERCADO:** Conjunto de actividades realizadas libremente por los agentes económicos sin intervención del poder público. Conjunto de operaciones comerciales que afectan a un determinado sector de bienes.

Plaza o país de especial importancia o significación en un orden comercial cualquiera. Conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio. Estado y evolución de la oferta y la demanda en un sector económico dado.

4.12. **VENTAJAS COMPETITIVA:** La ventaja competitiva es la capacidad de una empresa de sobreponerse a otra u otras de la misma industria o sector mediante técnicas no necesariamente definidas, cada empresa puede innovar a su manera. Sin embargo, estas ventajas competitivas no siempre se pueden mantener por mucho tiempo debido a que los mercados cambian constantemente y las empresas tienen que estar alerta a estos cambios para no "pasar de moda" con las ventajas competitivas que desarrollen. A través de las ventajas competitivas, es posible que una empresa adquiera una posición favorable en relación a la competencia dentro del mercado. Para esto, existen ciertas estrategias que fomentan el buen posicionamiento de la empresa las cuales deben estar perfectamente implementadas. Al hablar de ventaja competitiva, se hace referencia a dos conceptos fundamentales: Liderazgo en costo y diferenciación; sin embargo la competencia engloba cinco fuerzas a partir de las cuales es posible medir el grado que implican. Se denomina ventaja competitiva a una ventaja o característica que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras, lo que la hace diferente y permite atraer más consumidores.

4.13. **INDUSTRIA:** Conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales.

4.14. **DIAGNOSTICO:** Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.

4.15. **INDICADORES:** Que indica o sirve para indicar. Que permite delimitar o segmentar un tema.

CAPITULO V: HIPOTESIS E INDICADORES.

5. ELABORACIÓN DE HIPÓTESIS, VARIABLES Y DEFINICIONES OPERACIONALES

5.1. Hipótesis general

El poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores y la rivalidad empresarial tienen una influencia significativa en la competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna.

5.2. Hipótesis específicas

Un alto poder de negociación de los proveedores determina una débil competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna.

Un alto poder de negociación de los consumidores muestra una débil la competitividad de las empresas exportadoras de aceituna Tacna.

Un alto grado de rivalidad empresarial determina una alta competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna.

5.3. Definición y Operacionalización de variables

Variable independiente X_1 = Poder de negociación de proveedores

Variable independiente X_2 = Poder de negociación de consumidores

Variable independiente X_3 = Rivalidad empresarial

Variable dependiente (Y) = Competitividad

Los cuadros se muestran en la siguiente hoja.

Tabla 9: Operacionalización de la variable Poder de Negociación de Proveedores.

| DEFINICION CONCEPTUAL DE LA VARIABLE | INDICADOR | DEFINICION CONCEPTUAL DEL INDICADOR | TIPO |
|---|--------------------------|--|----------|
| <p>Poder de Negociación de Proveedores</p> <p>El poder de negociación de los proveedores se manifiesta con la amenaza de aumentar los precios de los bienes o servicios entregados, o reduciendo la calidad de éstos. En pocas palabras, los proveedores pueden mermar la rentabilidad de las empresas en una industria.</p> | Cantidad de proveedores. | Se refiere a la cantidad numérica de proveedores con los que trabajan las empresas exportadoras de aceituna. | Ordinal. |
| | Tipo de proveedores. | Se entiende como tipo de proveedores a la frecuencia o eventualidad con la que trabajan los exportadores con sus proveedores, es decir, si son fijos o eventuales. | Nominal. |

Fuente: Base teórica. Elaboración propia.

Tabla 10: **Operacionalización de la variable Poder de Negociación de Consumidores.**

| DEFINICION CONCEPTUAL DE LA VARIABLE | INDICADOR | DEFINICION CONCEPTUAL DEL INDICADOR | TIPO |
|---|--|---|-----------------|
| <p>Poder de Negociación de Consumidores</p> <p>Los clientes compiten forzando la baja de los precios en el sector industrial, exigiendo una mejora de la calidad de los productos o servicios y hacen que las empresas compitan por captar esta demanda.</p> <p>Los clientes pueden llegar a ser un grupo poderoso dentro de un sector industrial. Otro factor que hace fuerte a un grupo de clientes, es que cuenten con mucha información respecto a los precios de mercado o de los costos en que incurre una empresa, teniendo una mejor posición a la hora de negociar.</p> | <p>Capacidad de ventas, exportaciones.</p> | <p>Se refiere a la capacidad de las empresas, es decir, frecuencia de exportación, cantidad de exportación.</p> | <p>Ordinal.</p> |
| <p>El poder de negociación de los clientes puede variar en el tiempo, producto de las estrategias de las empresas o de los cambios que pueden ocurrir en el sector industrial.</p> | <p>Diferenciación.</p> | <p>Se entiende como diferenciación a la variedad de productos que producen las empresas exportadoras de aceituna de la región de Tacna.</p> | <p>Nominal.</p> |

Fuente: Base teórica. Elaboración propia.

Tabla 11: Operacionalización de la variable Rivalidad empresarial.

| DEFINICION CONCEPTUAL DE LA VARIABLE | INDICADOR | DEFINICION CONCEPTUAL DEL INDICADOR | TIPO |
|--|--------------|--|----------|
| <p>Rivalidad empresarial.</p> <p>Cualquier movimiento de una de las empresas de la industria, puede originar movimientos de parte de los otros competidores, al ver amenazadas su posición. De acuerdo al autor, las empresas son “mutuamente dependientes” ya que los movimientos de una, puede generar reacciones en las otras.</p> | Estrategias. | Se entiende como estrategia, a las herramientas que optimizan las exportaciones, y con las que cuentan los exportadores de aceituna. | Nominal. |
| <p>La intensa competencia puede tomar variadas formas, lo que puede traer consigo riesgos que pueden dejar a la industria en una situación complicada, ya que si una de las empresas de la industria decide reducir sus precios, los otros competidores pueden igualar esta situación, disminuyendo los precios para todas las empresas.</p> | Precios. | Se entiende por precio al valor monetario que tiene la aceituna en el mercado exterior, que hace más o menos atractivo al producto de exportación. | Ordinal, |

Fuente: Base teórica. Elaboración propia.

Tabla 12: Operacionalización de la variable Competitividad.

| DEFINICION CONCEPTUAL DE LA VARIABLE | INDICADOR | DEFINICION CONCEPTUAL DEL INDICADOR | TIPO |
|--|-----------------------------|--|----------|
| <p>Competitividad.</p> <p>La competitividad es una capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles, para producir bienes y servicios creando valor, o para actuar adecuadamente como consecuencia de la rivalidad suscitada en su relación con otras empresas</p> | Financiamiento. | <p>Se entiende como financiamiento a los recursos monetarios a los que pueden acceder los exportadores de aceituna.</p> | Ordinal. |
| | Participación en concursos. | <p>Se refiere a la accesibilidad, disposición e interés de los exportadores en participar de diferentes concursos de financiamiento.</p> | Nominal. |

| | | | |
|--|--------------------------|---|----------|
| | Tecnología e innovación. | Se refiere a la tecnología, maquinaria, manuales y mejoras con la que la empresa frecuentemente trabaja. | Nominal. |
| | Recursos humanos. | Se refiere al equipo de trabajo con en que cuentan las empresas exportadoras, cantidad y grado de capacitación en el que se encuentran, | Ordinal. |

Fuente: Base teórica. Elaboración propia.

CAPITULO VI: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. Tipo de investigación

La investigación es aplicada porque se busca confrontar las teorías científicas con el fenómeno de estudio, cabe resaltar que este tipo de investigación trata de responder a preguntas o problemas concretos que se presentan, con el objeto de encontrar soluciones o respuestas que puedan aplicarse de manera inmediata en contextos o situaciones específicas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

6.2. Nivel de investigación

La investigación es correlacional, al medir una variable dependiente y tres independientes, se busca medir la relación entre las variables de estudio, con lo cual se identifica si están o no relacionadas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

6.3. Diseño de investigación

La investigación es retrospectiva, porque recolecta hechos que ya ocurrieron. La investigación es transversal, porque recolecta información en un solo momento de tiempo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

6.4. Población y muestra del estudio

La unidad de estudio son las empresas exportadoras de aceitunas en Tacna. En el año 2014, se registraron 35 empresas que realizaron actividades de exportacion de aceituna desde Tacna. (Sunat, 2014)

Por tanto, $N = 35$.

En vista que la poblacion es pequeña, esta se tomara como la muestra.

Por tanto $N = n = 35$.

6.5. Técnicas e instrumentos de investigación

6.5.1. Instrumentos de investigación

Para la recolección de los datos se utilizó el cuestionario estructurado con 12 preguntas de respuestas dicotómicas y múltiples, el cual fue validado por juicio de expertos y; una hoja de recopilación de datos para el análisis documental proveniente de la Sunat. En el anexo 2 y 3 se adjunta los instrumentos de investigación.

6.6. Técnicas y análisis de datos.

6.6.1. Técnicas de procesamiento de datos:

El diseño procedimental de la investigación, fue utilizando la técnica de la ENCUESTA Y EL ANALISIS DE DATOS DE FUENTE PRIMARIA a las unidades de observación. Se realizó el instrumento, a responsables de cada unidad de observación.

6.6.2. Análisis de datos.

a) Para la descripción previa de las variables

- Estadística descriptiva: Se usó tablas de distribución de frecuencias y gráficos de barras. Para categorizar las variables se aplica la regla de Sturges. Se utiliza las medidas de tendencia central y de dispersión.

b) Para la medición de la relación entre variables dependientes e independientes

- Se aplicó el estadístico R Pearson para calcular el grado de correlación entre variables

Todo el procesamiento de los datos se hará usando el software SPSS versión 22 de IBM.

CAPITULO VII: ANALISIS Y RESULTADOS

7. ANÁLISIS Y RESULTADOS.

Tabla 13: ¿Con cuántos proveedores de insumos usted trabaja?

| N° de Proveedores | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|------------|----------------------|
| 0 – 3 | 13 | 37.1 | 37.1 |
| 3 – 6 | 16 | 45.7 | 82.9 |
| 6 – 9 | 5 | 14.3 | 97.1 |
| Más de 9 | 1 | 2.9 | 100.0 |
| Total | 35 | 100.0 | |

Fuente: Encuesta a empresarios. Elaboración propia.

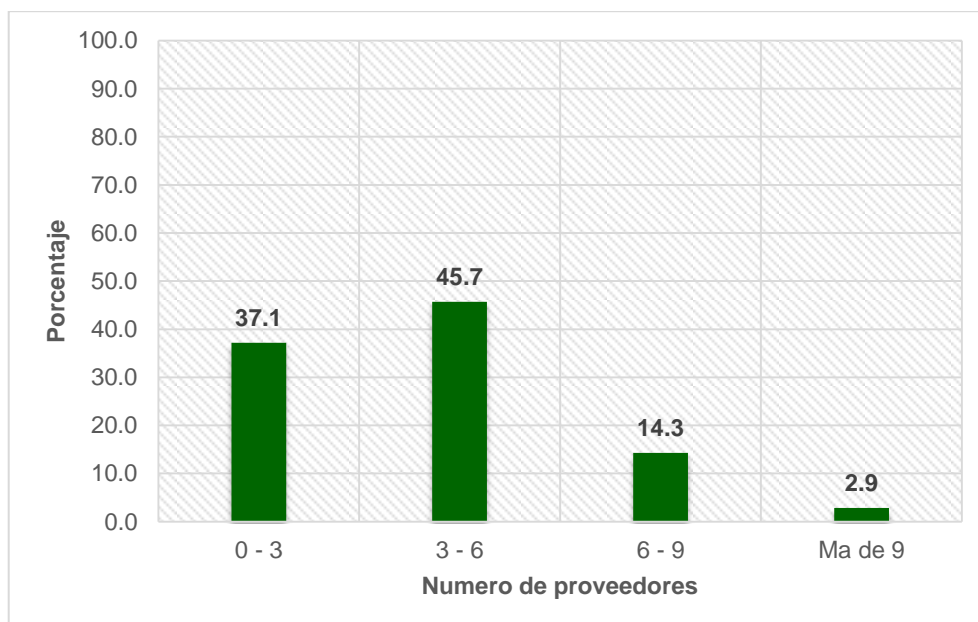


Figura 11: ¿Con cuántos proveedores de insumos usted trabaja?

Interpretación: En la tabla N° 13 se observa que los exportadores de aceituna en un su mayoría trabajan con entre 3 – 6 proveedores, en menor cantidad trabaja con o 2 o menos de 2 proveedores, son muy reducidos los que trabajan con 6 – 9 proveedores y es aún más reducido el número de empresarios que trabajan con más de nueve proveedores. De la misma manera en la figura N° 11 se muestran los porcentajes a los que ascienden los resultados anteriores, teniendo que, el 37,1 % trabaja con 0 -2 proveedores, el 45.7% entre 3 – 6, el 14.3 % cuenta con entre 6 – 9 y un 2,9% con más de 9 proveedores.

Teniendo como base teórica que la cantidad de proveedores influye positivamente en la competitividad, es decir, que entre menos proveedores exista la empresa será débil competitivamente.

Tabla 14: ¿Con que tipo de proveedores trabaja?

| Tipo de proveedores | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------------------|------------|------------|----------------------|
| Eventuales | 13 | 37.1 | 37.1 |
| Ambos | 5 | 14.3 | 51.4 |
| Fijos | 17 | 48.6 | 100.0 |
| Total | 35 | 100.0 | |

Fuente: Encuesta a empresarios. Elaboración propia.

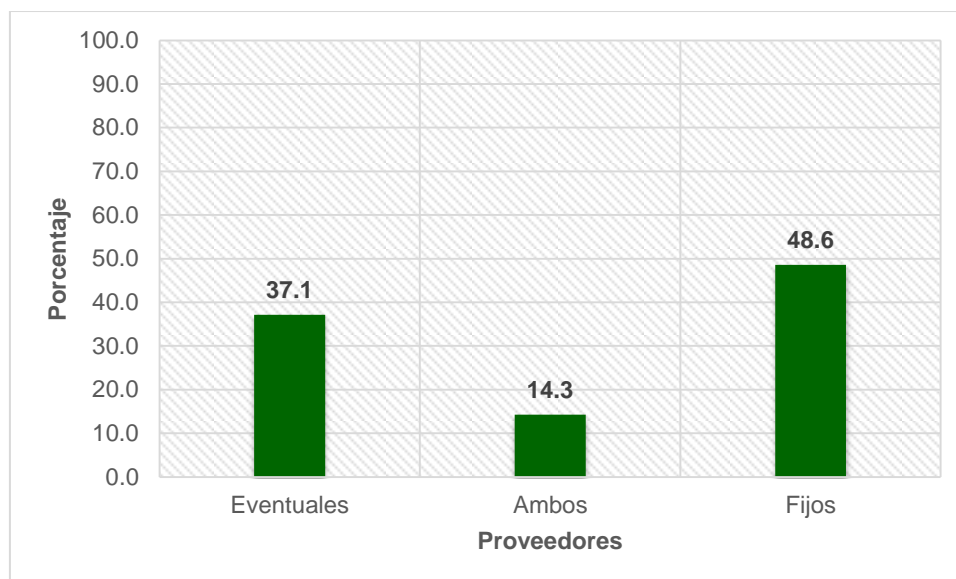


Figura 12: Proveedores.

Interpretación: En la tabla N° 14 se observa que los exportadores de aceituna en un su mayoría trabajan con proveedores fijos, en menor cantidad con eventuales, son muy reducidos los que trabajan los que trabajan con proveedores eventuales De la misma manera en la figura N° 12 se muestran los porcentajes a los que ascienden los resultados anteriores, teniendo que, el 48.6% trabaja con proveedores fijos, el 37.1% proveedores eventuales, y un 14,3% con proveedores exclusivos. Lo que muestra que la mayoría de exportadores prefiere trabajar con proveedores fijos, así tener un precio fijo constante y no incurrir en los gastos que implicaría cambiar de proveedores.

Tabla 15: **Aceituna en Salmuera**

| Producen | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|----------|------------|------------|----------------------|
| No | 0 | 0 | 0 |
| Si | 35 | 100.0 | 100.0 |
| Total | 35 | 100.0 | |

Fuente: Encuesta a empresarios. Elaboración propia.

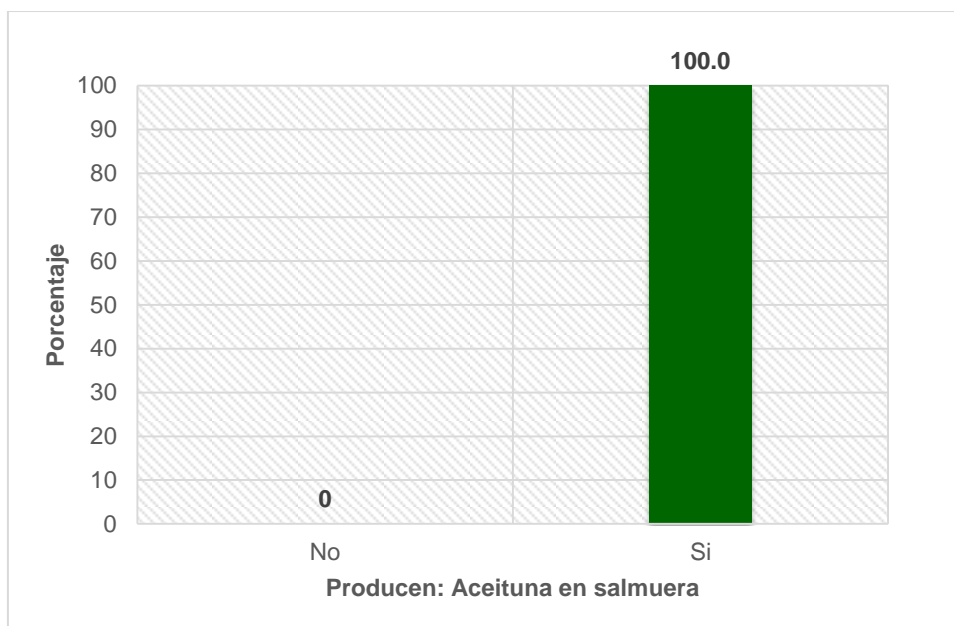


Figura 13: Producen aceituna en salmuera.

Interpretación: En la tabla N° 15 se observa que los exportadores de aceituna en un su totalidad trabajan con la aceita con salmuera. De la misma manera en la figura N° 13 se muestran los porcentajes a los que ascienden los resultados anteriores, teniendo que, el 100% es el porcentaje de las personas que trabajan con salmuera. Lo que muestra que todos los integrantes objetos de investigación producen como mínimo común aceituna en salmuera.

Tabla 16: **Aceituna con Relleno**

| Producen | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|----------|------------|------------|----------------------|
| No | 22 | 62.9 | 62.9 |
| Si | 13 | 37.1 | 100.0 |
| Total | 35 | 100.0 | |

Fuente: Encuesta a empresarios. Elaboración propia.

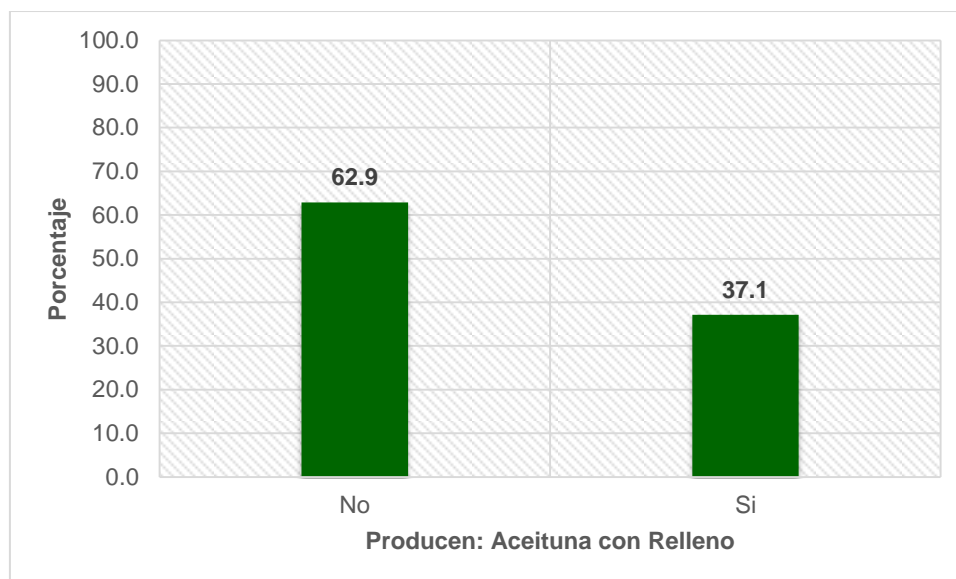


Figura 14 producen aceituna con relleno.

En la tabla N° 16 se observa que los exportadores de aceituna en un su mayoría con 22 no elaboran aceitunas con relleno, mientras que en una menor cantidad con 13 elaboran aceitunas con relleno. De la misma manera en la figura N° 14 se muestran los porcentajes a los que asciendes los resultados anteriores, teniendo que, el 62.9% es el porcentaje de las personas que no producen aceituna con relleno, y el 37.1% elabora aceituna con relleno.

Tabla 17: **Aceituna en Rodajas**

| Producen | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|----------|------------|------------|----------------------|
| No | 28 | 80.0 | 80.0 |
| Si | 7 | 20.0 | 100.0 |
| Total | 35 | 100.0 | |

Fuente: Encuesta a empresarios. Elaboración propia.

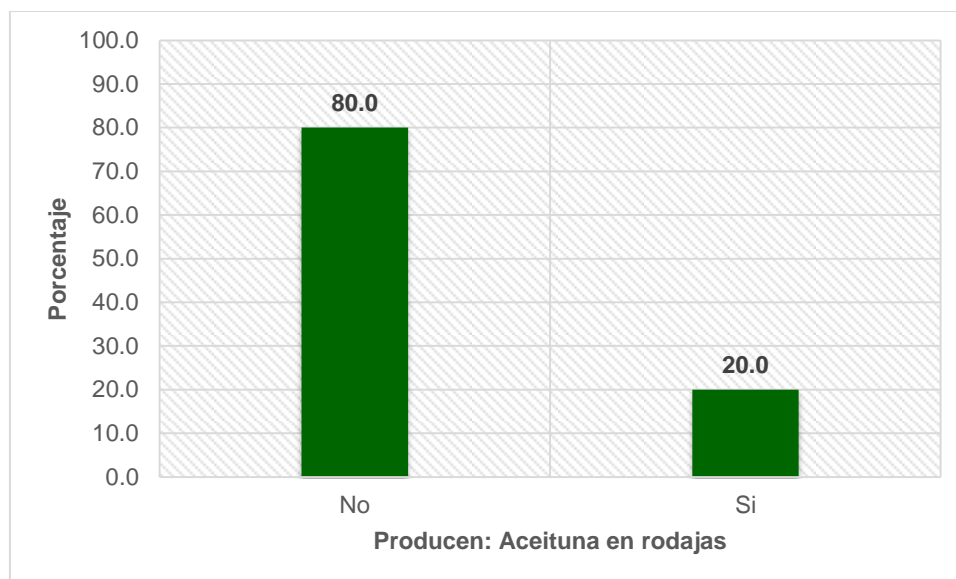


Figura 15: Producen aceituna en rodajas.

En la tabla N° 17 se observa que los exportadores de aceituna en un su mayoría con 28 no elaboran aceitunas en rodajas, mientras que en una menor cantidad con 7 elaboran aceitunas en rodajas. De la misma manera en la figura N° 15 se muestran los porcentajes a los que asciendes los resultados anteriores, teniendo que, el 80.0% es el porcentaje de las personas que no producen aceituna en rodajas, y el 20.0% elabora aceituna en rodajas.

Tabla 18: **Aceituna Deshuesada**

| Producen | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|----------|------------|------------|----------------------|
| No | 32 | 91.4 | 91.4 |
| Si | 3 | 8.6 | 100.0 |
| Total | 35 | 100.0 | |

Fuente: Encuesta a empresarios. Elaboración propia.

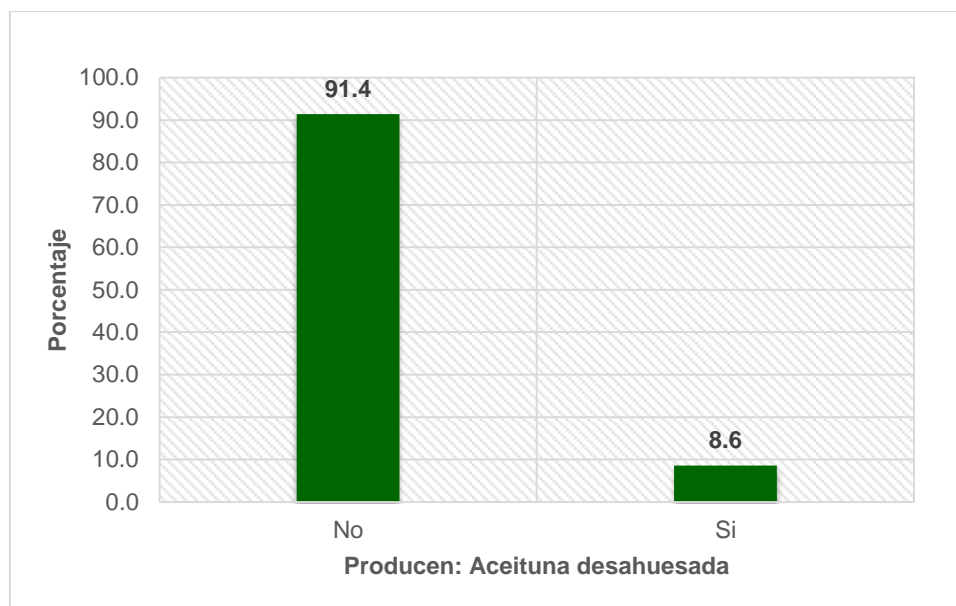


Figura 16: Producen aceituna deshuesada.

En la tabla N° 18 se observa que los exportadores de aceituna en su mayoría con 32 no cuentan con deshuesadoras, mientras que en una menor cantidad con 3 si cuentan con una deshuesadora. De la misma manera en la figura N°16 se muestran los porcentajes a los que ascienden los resultados anteriores, teniendo que, el 91.4% es el porcentaje de las personas que no cuentan con una deshuesadora, y el 8.6% cuenta con esta máquina.

De las figuras 13,14, 15 y 16 se puede decir que mientras más diversificada sea la producción de los exportadores mayores posibilidades de ser más competitivos tendrán.

Tabla 19: Cuenta con un agente comercial.

| Cuenta con agente | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|------------|----------------------|
| No | 3 | 8.6 | 8.6 |
| Si | 32 | 91.4 | 100.0 |
| Total | 35 | 100.0 | |

Fuente: Encuesta a empresarios. Elaboración propia.

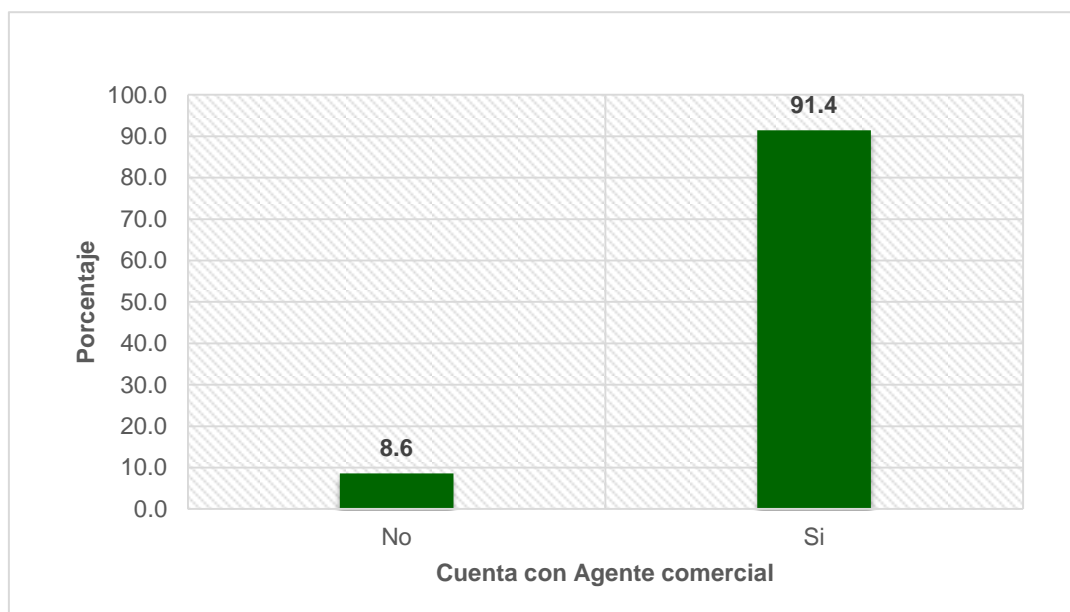


Figura 17: Cuenta con agente comercial.

En la tabla N° 19 se observa que los exportadores de aceituna en un su mayoría con 32 cuentan con un agente comercial, mientras que en una menor cantidad con 3 no cuentan con un agente comercial. De la misma manera en la figura N°17 se muestran los porcentajes a los que asciendes los resultados anteriores, teniendo que, el 91.4% es el porcentaje de las personas que cuentan con un agente comercial, y el 8.6% no cuentan con uno.

Tabla 20: Cuenta con una página web y redes sociales.

| Cuenta con una página | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|------------|----------------------|
| No | 12 | 34.3 | 34.3 |
| Si | 23 | 65.7 | 100.0 |
| Total | 35 | 100.0 | |

Fuente: Encuesta a empresarios. Elaboración propia.

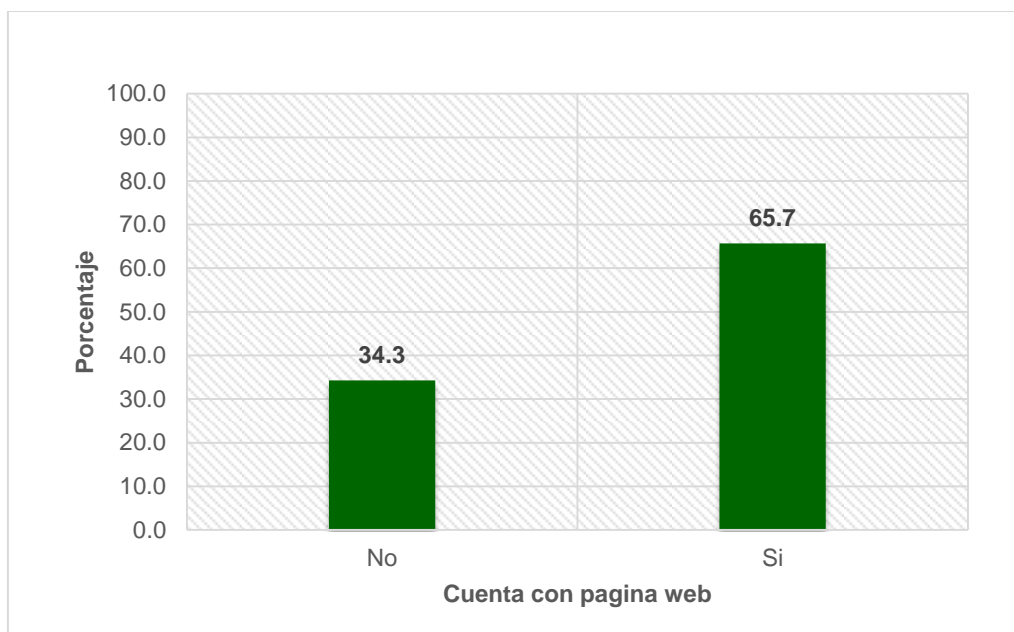


Figura 18: Cuenta con página web.

En la tabla N° 20 se observa que los exportadores de aceituna en su mayoría con 23 cuentan con una página web y presencia en las redes sociales, mientras que en una menor cantidad con 12 no cuentan con una página web y presencia en las redes sociales. De la misma manera en la figura N°18 se muestran los porcentajes a los que ascienden los resultados anteriores, teniendo que, el 65.7% es el porcentaje de las personas que cuentan con una página web y presencia en las redes sociales, y el 34.3% no cuentan con estos medios.

Tabla 21: **Participa en ferias o exhibiciones internacionales.**

| Participa en ferias | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------------------|------------|------------|----------------------|
| No | 17 | 48.6 | 48.6 |
| Si | 18 | 51.4 | 100.0 |
| Total | 35 | 100.0 | |

Fuente: Encuesta a empresarios. Elaboración propia.

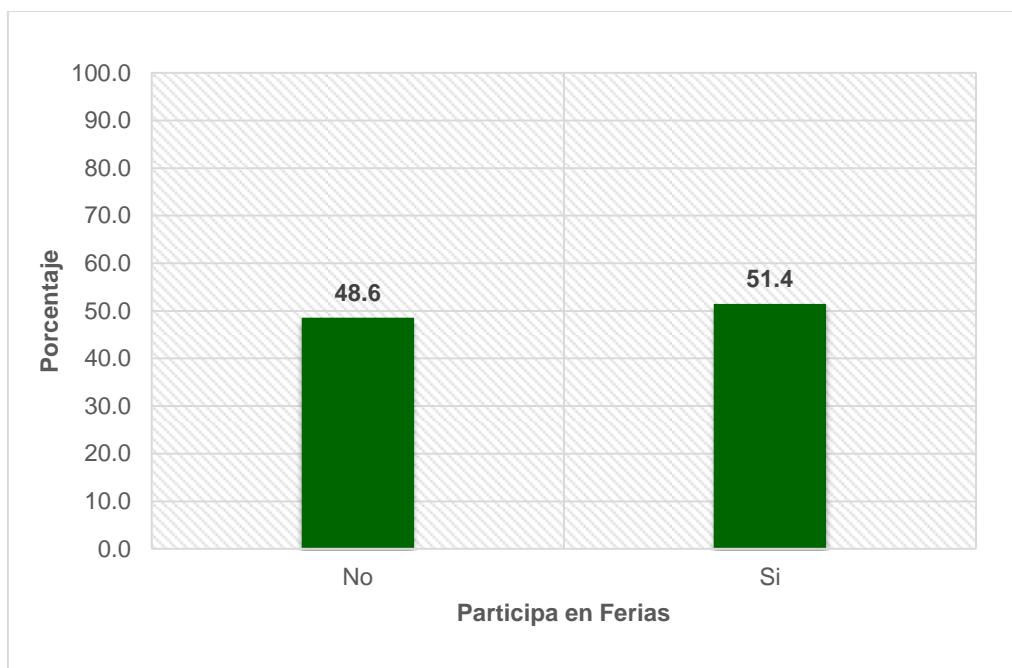


Figura 19: Participa en ferias.

En la tabla N° 19 se observa que los exportadores de aceituna en un su mayoría con 18 participan en exposiciones y ferias internacionales, mientras que en una cantidad similar con 17 no participan de las mismas. De la misma manera en la figura N°13 se muestran los porcentajes a los que asciendes los resultados anteriores, teniendo que, el 51.4% es el porcentaje de las personas que cuentan con participación en exposiciones y ferias internacionales, y el 48.6% no tienen participación de lo mencionado.

De lo anterior, los gráficos 17, 18 y 19 reflejan las estrategias que emplean los empresarios para la exportación de aceituna.

Tabla 22: ¿Los bancos le dan acceso a créditos financieros a su empresa fácilmente?

| Acceso a crédito | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|----------------------|
| No | 2 | 5.7 | 5.7 |
| A veces | 8 | 22.9 | 28.6 |
| Si | 25 | 71.4 | 100.0 |
| Total | 35 | 100.0 | |

Fuente: Encuesta a empresarios. Elaboración propia.

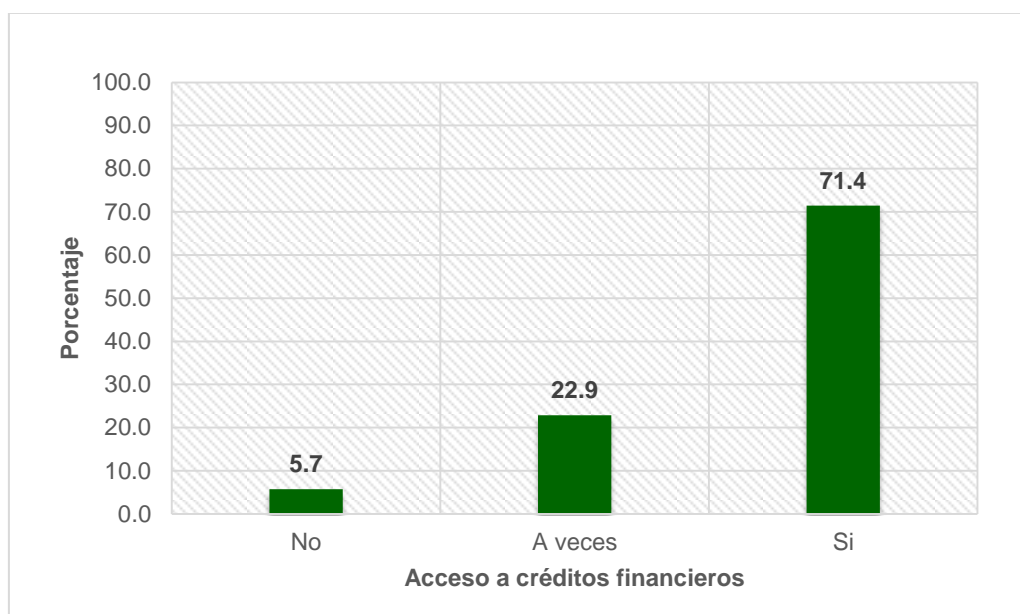


Figura 20: Accede a crédito financiero.

En la tabla N° 20 se observa que los exportadores de aceituna en un su mayoría con 25 tienen acceso rápido a créditos financieros, mientras que en una cantidad menor con 8 tienen un acceso a créditos con dificultades, y con una mucha menor cantidad con 2 no tienen acceso a los créditos financieros. De la misma manera en la figura N°14 se muestran los porcentajes a los que ascienden los resultados anteriores, teniendo que, el 71.4% es el porcentaje de las personas que cuentan con

acceso rápido a créditos financieros, un 22.9% tienen problemas para acceder a uno, y un 5.7% no tiene acceso a los créditos financieros. Lo que demuestra que la mayoría de empresas tiene fácil acceso al solicitar financiamiento de terceros.

Tabla 23: ¿Ha participado en algún concurso de financiamiento?

| Participo en concurso financiero | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|----------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Desconoce de su existencia | 2 | 5.7 | 5.7 |
| No | 20 | 57.1 | 62.9 |
| Si | 13 | 37.1 | 100.0 |
| Total | 35 | 100.0 | |

Fuente: Encuesta a empresarios. Elaboración propia.

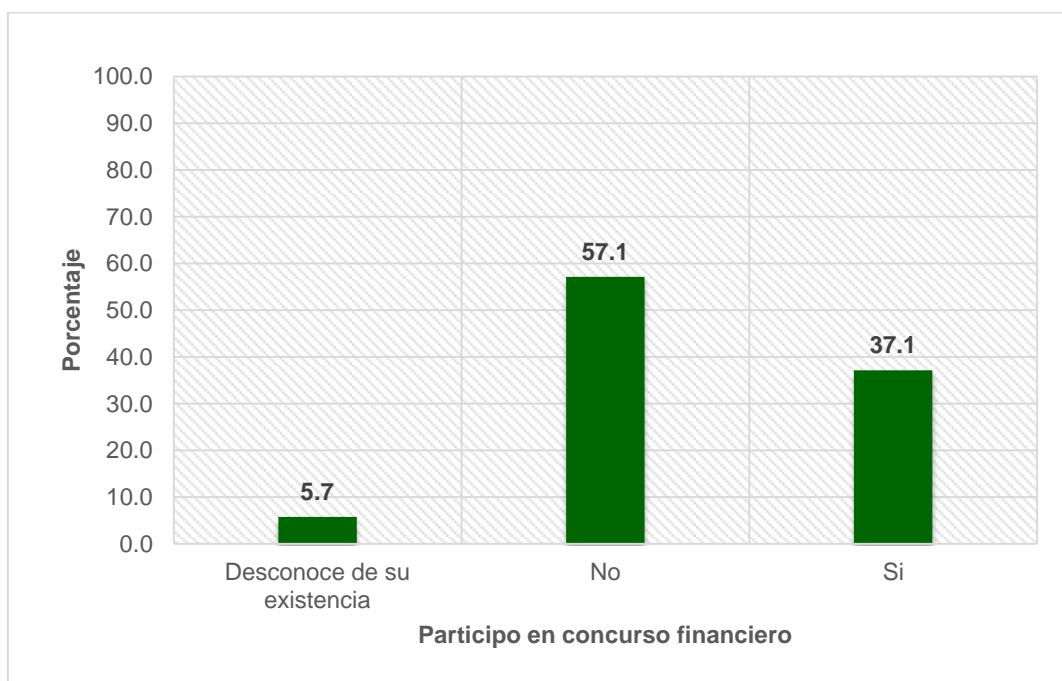


Figura 21: Participo en concursos financieros.

En la tabla N° 23 se observa que los exportadores de aceituna en un su mayoría con 20 no participan de los concursos de financiamiento, en una menor cantidad con 13 participan de estos concursos y en una mínima cantidad con 2 desconocen de este tipo de concursos. De la misma manera en la figura N°21 se muestran los porcentajes a los que asciendes los resultados anteriores, teniendo que, el 57.1% es el porcentaje de las personas que no participan de los concurso de financiamiento, un 37.1% participan de estos concursos y un 5.7% desconoce de los mismos.

Tabla 24: Su empresa esta implementada con: Maquinaria seleccionadoras

| Cuenta con Maquina Seleccionadora | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|-----------------------------------|------------|------------|----------------------|
| No | 0 | 0 | 0 |
| Si | 35 | 100.0 | 100.0 |
| Total | 35 | 100.0 | |

Fuente: Encuesta a empresarios. Elaboración propia.

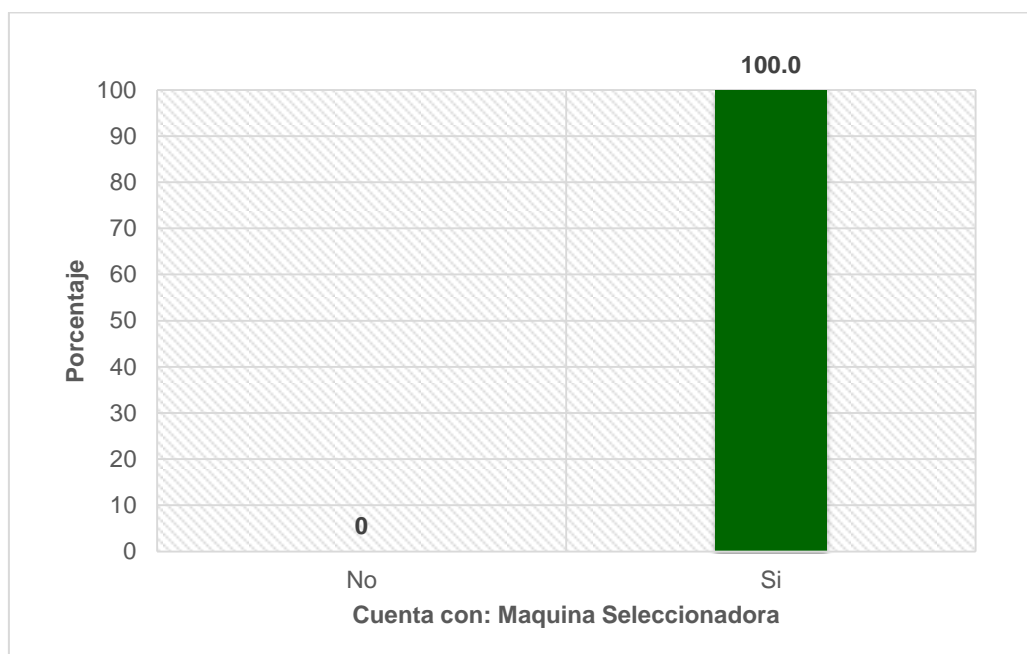


Figura 22: Cuenta con máquinas seleccionadoras.

Interpretación: En la tabla N° 24 se observa que los exportadores de aceituna en un su totalidad cuentan con máquinas seleccionadoras. De la misma manera en la figura N° 22 se muestran los porcentajes a los que asciendes los resultados

anteriores, teniendo que, el 100% es el porcentaje de las personas que trabajan con máquinas seleccionadoras.

Tabla 25: Su empresa esta implementada con: Montacargas

| Cuenta con Maquina Montacargas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------------------------|------------|------------|----------------------|
| No | 11 | 31.4 | 31.4 |
| Si | 24 | 68.6 | 100 |
| Total | 35 | 100.0 | |

Fuente: Encuesta a empresarios. Elaboración propia.

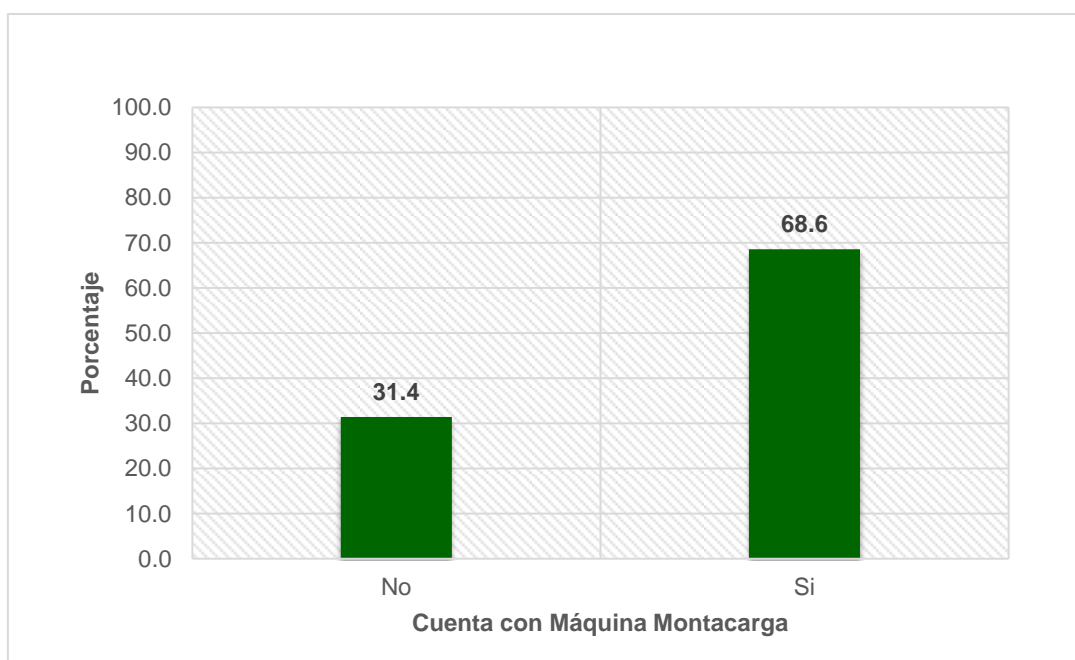


Figura 23: Cuenta con montacargas

Interpretación: En la tabla N° 25 se observa que los exportadores de aceituna con una frecuencia de 24 cuentan con montacargas y solo un 11 no cuenta con montacargas su totalidad cuentan con máquinas seleccionadoras. De la misma manera en la figura N° 23 se muestran los porcentajes a los que ascienden los

resultados anteriores, teniendo que, el 68.6% es el porcentaje de las personas que trabajan con montacargas y solo un 31.4 no cuenta con esa maquinaria.

Tabla 26: Su empresa esta implementada con: Elevadores

| Cuenta con elevadores | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|------------|----------------------|
| No | 6 | 17.1 | 17.1 |
| Si | 29 | 82.9 | 100.0 |
| Total | 35 | 100.0 | |

Fuente: Encuesta a empresarios. Elaboración propia.

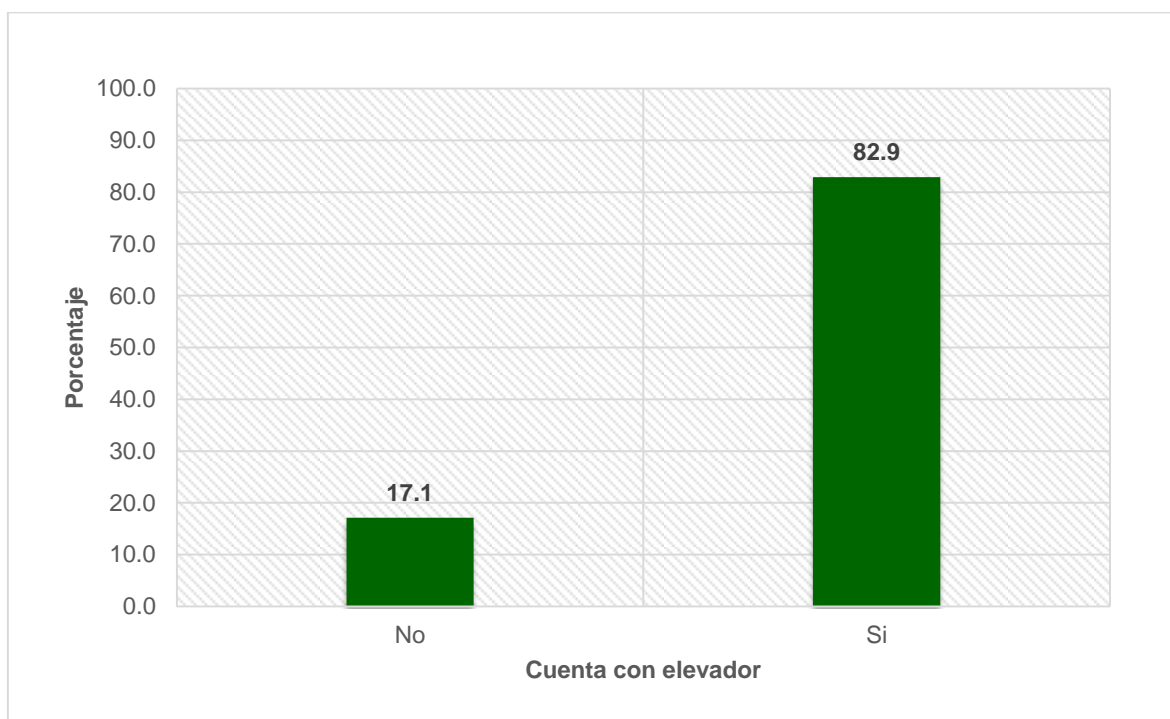


Figura 24: Cuenta con elevador.

Interpretación: En la tabla N° 26 se observa que los exportadores de aceituna con una frecuencia de 29 cuentan con elevador y solo un 6 no cuenta con elevador. De la misma manera en la figura N° 24 se muestran los porcentajes a los que ascienden los resultados anteriores, teniendo que, el 17.1% es el porcentaje de las personas que trabajan con elevador y solo un 82.9 no cuenta con esa maquinaria.

Tabla 27: Su empresa esta implementada con: Cortadoras

| Cuenta con cortadora | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|----------------------|------------|------------|----------------------|
| No | 20 | 57.1 | 57.1 |
| Si | 15 | 42.9 | 100.0 |
| Total | 35 | 100.0 | |

Fuente: Encuesta a empresarios. Elaboración propia.

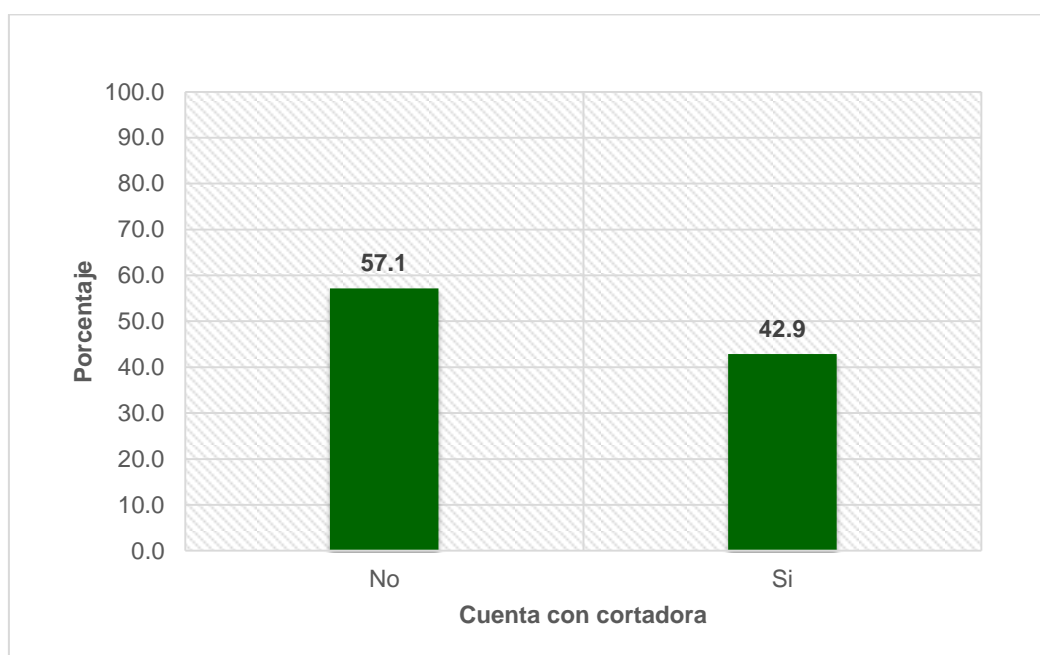


Figura 25: Cuenta con cortadora.

Interpretación: En la tabla N° 27 se observa que los exportadores de aceituna con una frecuencia de 20 cuentan con cortadoras y solo un 15 no cuenta con montacargas. De la misma manera en la figura N° 23 se muestran los porcentajes a los que ascienden los resultados anteriores, teniendo que, el 57.1% es el porcentaje de las personas que trabajan con cortadoras y solo un 42.9% no cuenta con esa maquinaria.

Tabla 28: Su empresa esta implementada con: Deshuesadora

| Cuenta con deshuesadora | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|------------|----------------------|
| No | 15 | 42.9 | 42.9 |
| Si | 20 | 57.1 | 100.0 |
| Total | 35 | 100.0 | |

Fuente: Encuesta a empresarios. Elaboración propia.

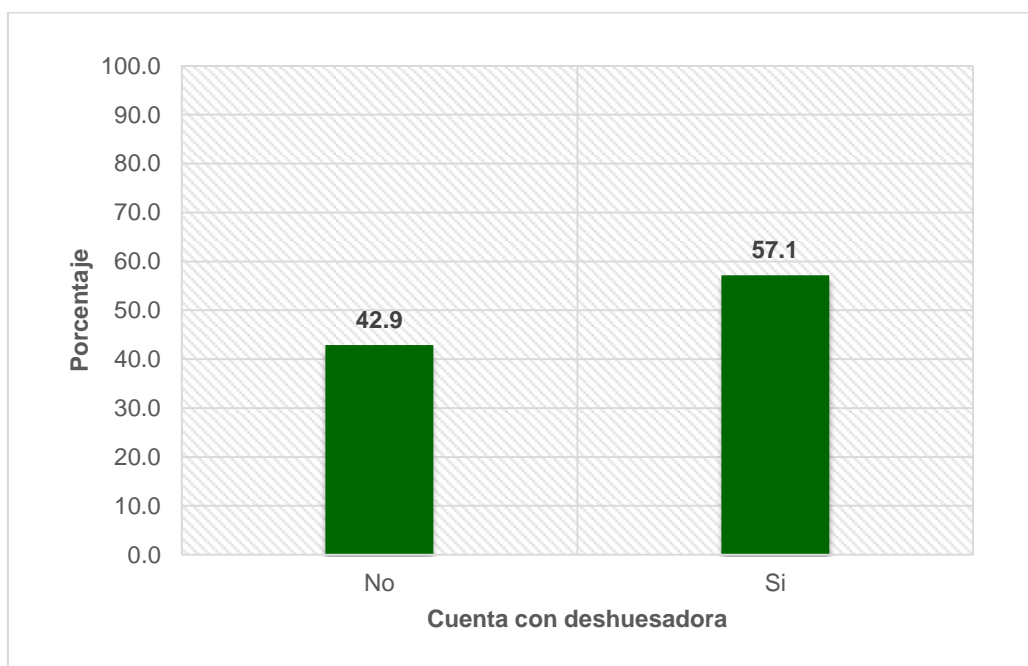


Figura 26: cuenta con deshuesadora.

En la tabla N° 28 se observa que los exportadores de aceituna con una frecuencia de 20 cuentan con deshuesadoras y solo un 15 no cuenta con deshuesadora. De la misma manera en la figura N° 26 se muestran los porcentajes a los que ascienden los resultados anteriores, teniendo que, el 57.1% es el porcentaje de las personas que trabajan con deshuesadora y solo un 42.9% no cuenta con esa maquinaria.

Tabla 29: ¿Cuenta con algún software de producción o costos?

| Cuenta con software de producción | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|-----------------------------------|------------|------------|----------------------|
| No | 14 | 40.0 | 40.0 |
| Si | 21 | 60.0 | 100.0 |
| Total | 35 | 100.0 | |

Fuente: Encuesta a empresarios. Elaboración propia.

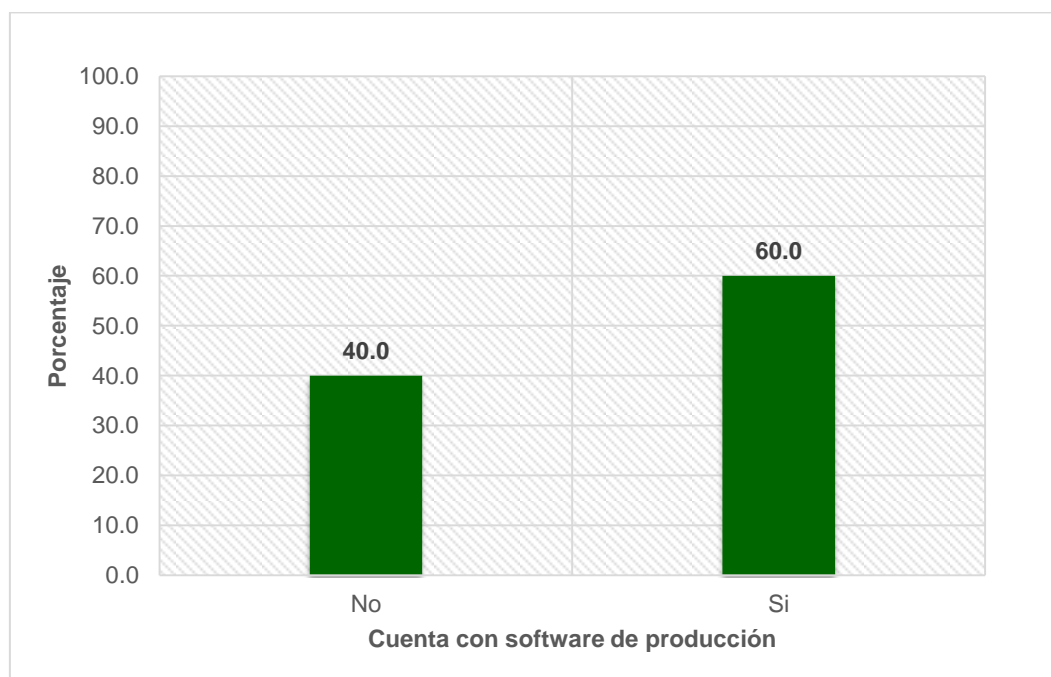


Figura 27: cuenta con software

Interpretación: En la tabla N° 29 se observa que los exportadores de aceituna con una frecuencia de 21 cuentan con un software y solo un 14 no cuenta con un software. De la misma manera en la figura N° 27 se muestran los porcentajes a los que ascienden los resultados anteriores, teniendo que, el 60 % es el porcentaje de las personas que trabajan con un software y solo un 40% no cuenta.

Tabla 30: ¿Cuenta con algún manual operativo?

| Cuenta con manual operativo | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|-----------------------------|------------|------------|----------------------|
| No | 4 | 11.4 | 11.4 |
| Si | 31 | 88.6 | 100.0 |
| Total | 35 | 100.0 | |

Fuente: Encuesta a empresarios. Elaboración propia.

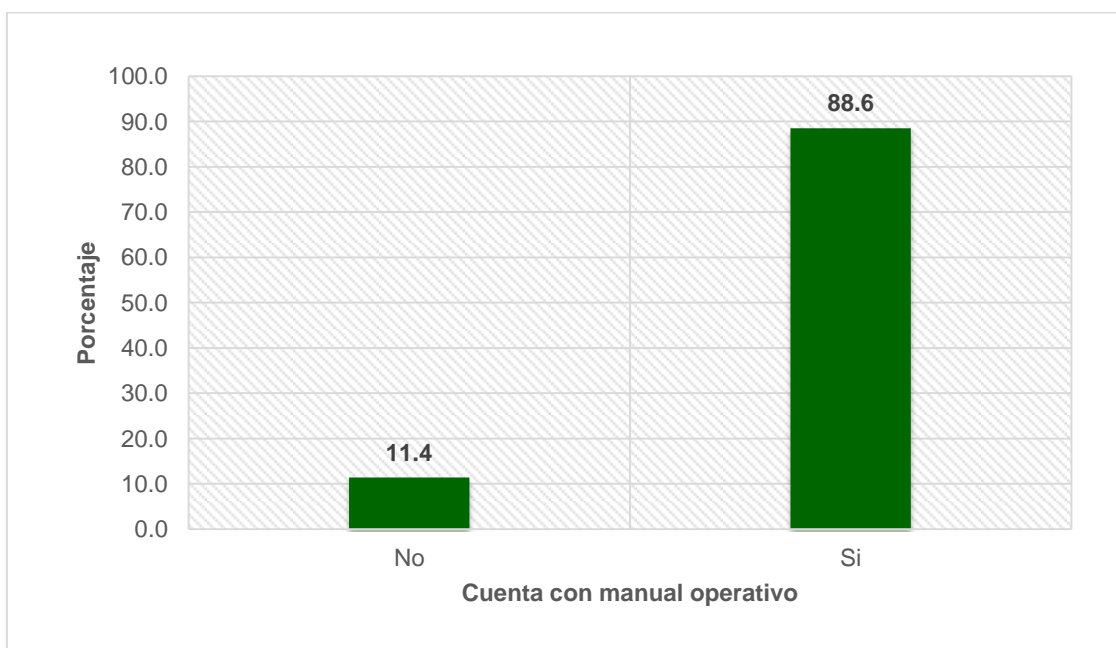


Figura 28: Cuenta con manual operativo.

Interpretación: En la tabla N° 30 se observa que los exportadores de aceituna con una frecuencia de 31 cuentan con manual operativo y solo un 4 no cuenta con manual operativo. De la misma manera en la figura N° 28 se muestran los porcentajes a los que ascienden los resultados anteriores, teniendo que, el 88.6% es el porcentaje de las personas cuentan con manual operativo y solo un 11.4 no cuenta.

Tabla 31: ¿Cuántas personas conforman su equipo de trabajo?

| Nro de Personas | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|----------------------|
| 0 - 3 | 8 | 22.9 | 22.9 |
| 3 - 6 | 15 | 42.9 | 65.7 |
| 6 - 10 | 9 | 25.7 | 91.4 |
| Más de 10 | 3 | 8.6 | 100.0 |
| Total | 35 | 100.0 | |

Fuente: Encuesta a empresarios. Elaboración propia.

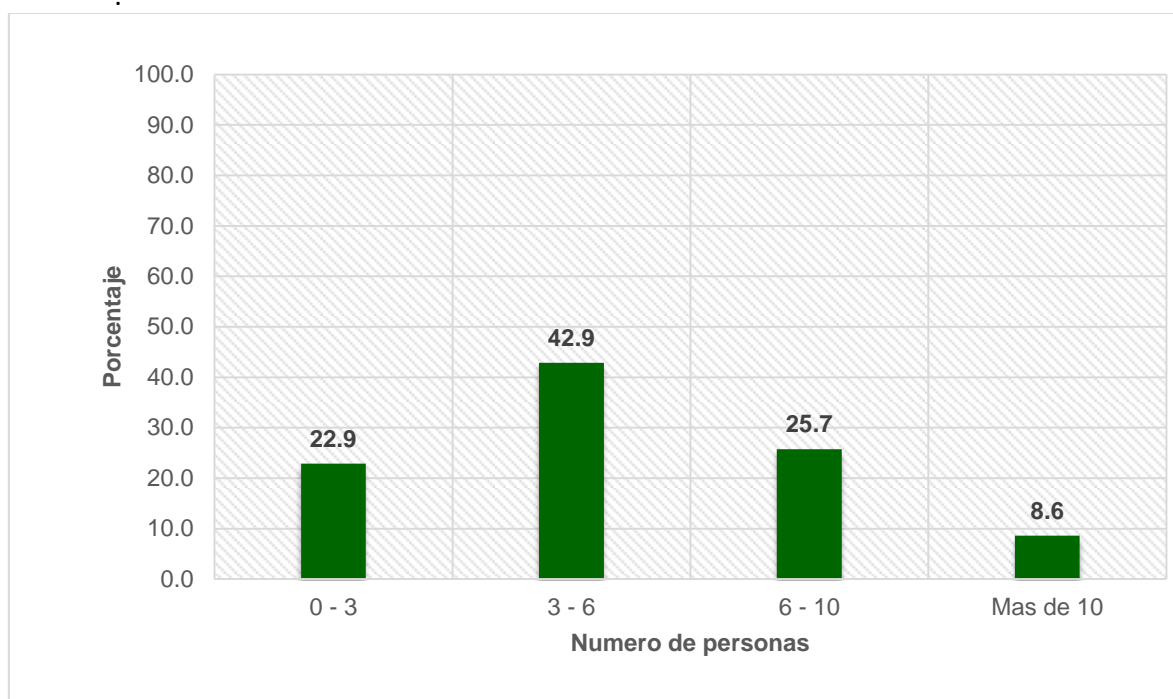


Figura 29: Número de trabajadores.

En la tabla N° 31 se observa que los exportadores de aceituna con una frecuencia de 15 tienen entre 3 – 6 personas en su equipo de trabajo mientras que con una frecuencia de 9 trabajan entre 6 -10 trabajadores, 8 trabajan con 0 a 3 y solo 3 trabajan con más de 10 personas en su equipo de trabajo. De la misma manera en la figura N° 29 se muestran los porcentajes a los que ascienden los resultados

anteriores, teniendo que, el 42.9% es el porcentaje de las personas que trabajan con entre 3 a 6 trabajadores, 25.7% trabaja con entre 6 – 10 y solo un 8.6% trabaja con más de 10 trabajadores.

Tabla 32: Su equipo de trabajo cuenta con mayor cantidad de

| Cuenta con mayor cantidad de | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Mando superior | 3 | 8.6 | 8.6 |
| Mando medio | 12 | 34.3 | 42.9 |
| Obreros | 20 | 57.1 | 100.0 |
| Total | 35 | 100.0 | |

Fuente: Encuesta a empresarios. Elaboración propia.

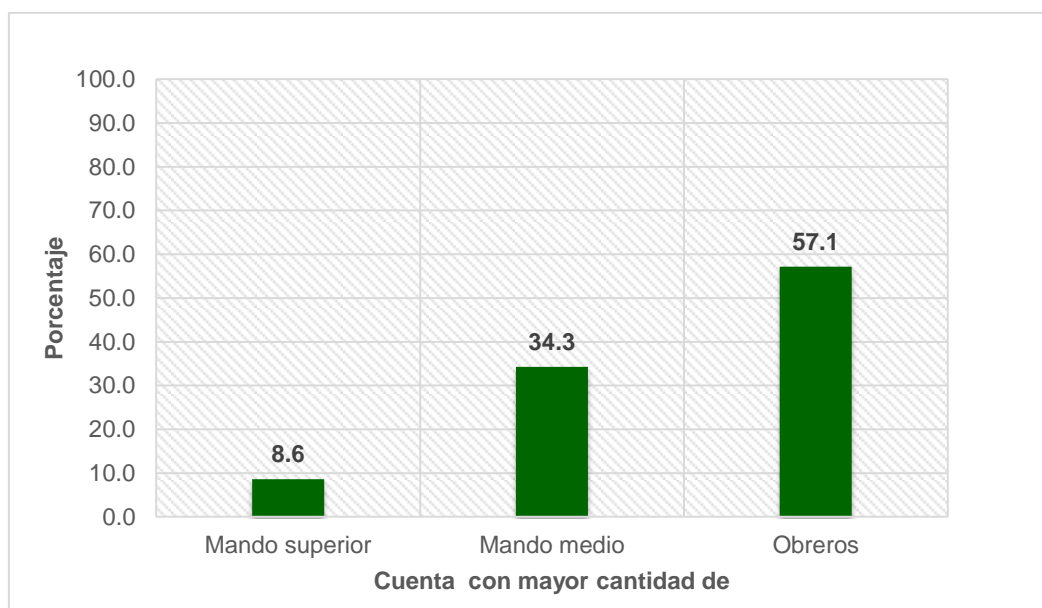


Figura 30: Cuenta con mayor cantidad de:

Interpretación: En la tabla N° 32 se observa que los exportadores de aceituna con una frecuencia de 20 trabajan con mayor cantidad de obreros, 12 con mayor cantidad de mando medio, y solo tres con mando superior.

De la misma manera en la figura N° 30 se muestran los porcentajes a los que ascienden los resultados anteriores, teniendo que, 8.6% con mando superior, 34.3% con mando medio y 57.1% con mayor cantidad de obreros.

Tabla 33: Realiza alguna mejora continua

| Mejora continua | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|----------------------|
| No | 14 | 40.0 | 40.0 |
| Si | 21 | 60.0 | 100.0 |
| Total | 35 | 100.0 | |

Fuente: Encuesta a empresarios. Elaboración propia.

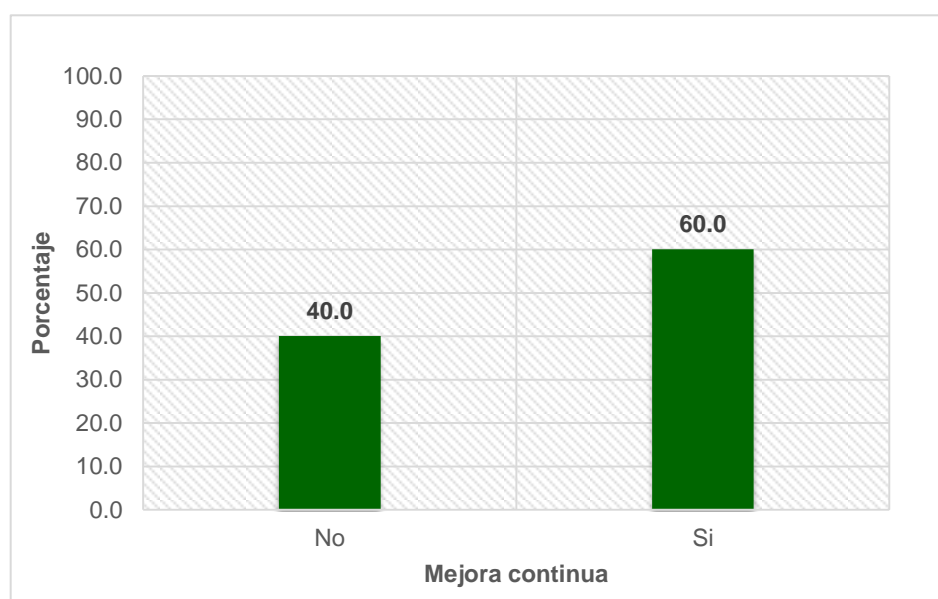


Figura 31: Mejora continua.

Interpretación: En la tabla N° 33 se observa que los exportadores de aceituna con una frecuencia de 21 realizan mejoras continuas en sus empresas mientras que el 14% no las realiza. De la misma manera en la figura N° 31 se muestran los porcentajes a los que ascienden los resultados anteriores, teniendo que, el 60% es el porcentaje de las personas que trabajan con un manual de mejora continua y solo el 40% no la realiza.

CAPITULO VIII: COMPROBACION DE HIPOTESIS.

8. COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS

Primera Hipótesis Específica.

a) Planteamiento de Hipótesis.

H_0 : Un alto poder de negociación de los proveedores No determina una débil competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna.

H_1 : Un alto poder de negociación de los proveedores determina una débil competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna.

b) Elección de la prueba estadística: Correlación de Pearson

Tabla 34: Correlación hipótesis específica.

| Variables | | Correlaciones | |
|--------------------------------------|------------------------|----------------|--------------------------------------|
| | | Competitividad | Poder de Negociación con Proveedores |
| Competitividad | Correlación de Pearson | 1 | -0.334 |
| | Sig. (bilateral) | | 0.0499 |
| Poder de Negociación con Proveedores | Correlación de Pearson | -0.334 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | 0.0499 | |

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

c) Conclusión:

Los resultados de la Tabla N° 34, dan como resultado que el r Pearson da un valor de -0.334 esto quiere decir a mayor poder de negociación menor competitividad por lo tanto se rechaza H_0 , y se concluye que un alto poder de negociación de los proveedores determina una débil competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna.

Segunda Hipótesis Específica

a) Planteamiento de Hipótesis

H_0 : Un alto poder de negociación de los consumidores no muestra una débil competitividad de las empresas exportadoras de aceituna Tacna

H_1 : Un alto poder de negociación de los consumidores muestra una débil competitividad de las empresas exportadoras de aceituna Tacna

b) Elección de la prueba estadística: Correlación de Pearson

Tabla 35: Correlación segunda hipótesis específica.

| | | Correlaciones | |
|---------------------------------------|------------------------|----------------|---------------------------------------|
| Variables | | Competitividad | Poder de Negociación con Consumidores |
| Competitividad | Correlación de Pearson | 1 | -0.417 |
| | Sig. (bilateral) | | 0.0128 |
| Poder de Negociación con Consumidores | Correlación de Pearson | -0.417 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | 0.0128 | |

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

c) Conclusión:

Los resultados de la Tabla N° 35, dan como resultado que el r Pearson da un valor de -0.417 esto quiere decir a mayor poder de negociación de consumidores menor competitividad por lo tanto se rechaza H_0 , y se concluye que un alto poder de negociación de los consumidores muestra una débil la competitividad de las empresas exportadoras de aceituna Tacna.

Tercera Hipótesis Específica

a) Planteamiento de Hipótesis

H_0 : Un alto grado de rivalidad empresarial no determina una alta competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna

H_1 : Un alto grado de rivalidad empresarial determina una alta competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna

b) Elección de la prueba estadística: Correlación de Pearson.

Tabla 36: Correlación de la tercera hipótesis.

| Correlaciones | | | |
|-----------------------|------------------------|----------------|-----------------------|
| Variables | | Competitividad | Rivalidad Empresarial |
| Competitividad | Correlación de Pearson | 1 | 0.375 |
| | Sig. (bilateral) | | 0.0265 |
| Rivalidad Empresarial | Correlación de Pearson | 0.375 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | 0.0265 | |

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

c) Conclusión:

Los resultados de la Tabla N° 36, dan como resultado que el r Pearson da un valor de 0.375 esto quiere decir a mayor rivalidad empresarial una mayor competitividad por lo tanto se rechaza H_0 , y se concluye que un alto grado de rivalidad empresarial determina una alta competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna

Hipótesis General

a) Planteamiento de Hipótesis

H_0 : El poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores y la rivalidad empresarial no tienen una influencia significativa en la competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna.

H_1 : El poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores y la rivalidad empresarial tienen una influencia significativa en la competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna.

b) Conclusión:

Dado que se rechazaron las H_0 de cada una de las hipótesis específicas y se aceptaron las hipótesis alternas se puede concluir que se rechaza H_0 de la hipótesis general por lo tanto el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores y la rivalidad empresarial tienen una influencia significativa en la competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna.

CAPITULO IX: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

9. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

La competitividad de las empresas pertenecientes al sector exportador de aceituna de la región de Tacna, se ven influenciada por el poder de negociación de los proveedores, rivalidad empresarial y poder de negociación de los compradores.

Con respecto a la primera variable, proveedores, según Michael Porter (2009), los proveedores toman mayor importancia cuando están más concentrados que la industria a la que venden. Cuando su producto es único o diferenciado; cuando su producto es un insumo importante para la empresa del comprador; cuando no compiten con otros productos sustitutos en la industria; cuando la empresa a la que venden no es un cliente importante. Lo cual se comprueba con los resultados obtenidos donde se muestra que un alto poder de negociación de los proveedores determina una débil competitividad, ya serán ellos los que podrán tener mayor influencia las variaciones en el producto final de los exportadores del sector.

Sobre el poder de negociación de los compradores, Michael Porter afirma que ellos compiten forzando la baja de los precios en el sector industrial. Los compradores pueden llegar a ser un grupo poderoso dentro de un sector industrial. Otro factor que hace fuerte a un grupo de clientes, es que cuenten con mucha información respecto a los precios de mercado o de los costos en que incurre una empresa, teniendo una mejor posición a la hora de negociar.

El poder de negociación de los clientes puede variar en el tiempo, producto de las estrategias de las empresas o de los cambios que pueden ocurrir en el sector industrial.

Con los resultados obtenidos se comprueba esta teoría ya que, por que mientras mayor poder negociación tengan los compradores, menor será la competitividad del sector.

Por otro lado, sobre rivalidad empresarial, las empresas en un determinado sector están en constante y alta rivalidad empresarial, ya que son mutuamente dependientes, los movimientos de una genera reacciones en las otras; lo antes mencionado puede verse claramente en el día a día de los empresarios pertenecientes al sector, que son quienes están pendientes de las exportaciones de sus principales competidores, para poder captar nuevos compradores, es decir, ofrecerle su producto con una oferta

atractiva al comprador de otro. La competencia es tan intensa que se ven en constantes enfrentamientos por los clientes.

De acuerdo a lo propuesto por Porter, este hecho perjudica al sector ya que aumenta los riesgos y disminuye los precios para todas las empresas. Lo cual se comprueba con los resultados obtenidos que indican que un alto grado de rivalidad empresarial determina una alta competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna.

CAPITULO X: ANALISIS Y RESULTADOS DEL SEGUNDO CUESTIONARIO.

Tabla 37: ¿Es sencillo conseguir proveedores?

| ¿Es sencillo conseguir proveedores? | | | |
|-------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Criterios | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| SI | 26 | 90.1 | 90.1 |
| NO | 9 | 9.9 | 100.0 |
| Total | 35 | 100.0 | |

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

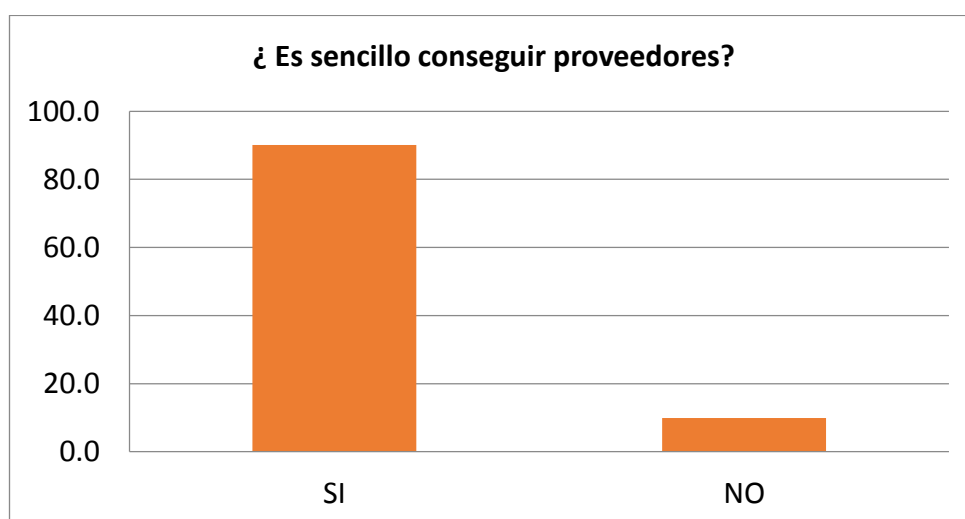


Figura 32: ¿Es sencillo conseguir proveedores?

Interpretación: En la tabla N° 37 y figura N° 32, se muestra la frecuencia de respuesta que es dice que 26 empresarios si consideran sencillo conseguir proveedores, mientras que 9 indican que no lo es, es decir, el 90.1% lo considera sencillo y solo un 9.9% indica que no lo es.

Tabla 38: ¿Cómo consigue sus proveedores?

| ¿Cómo consigue sus proveedores? | | | |
|---------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Criterios | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Internet | 22 | 62.9% | 62.9 |
| Ferias | 3 | 8.6% | 37.2 |
| Referencias | 10 | 28.6% | 100.0 |
| Total | 35 | 100% | |

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

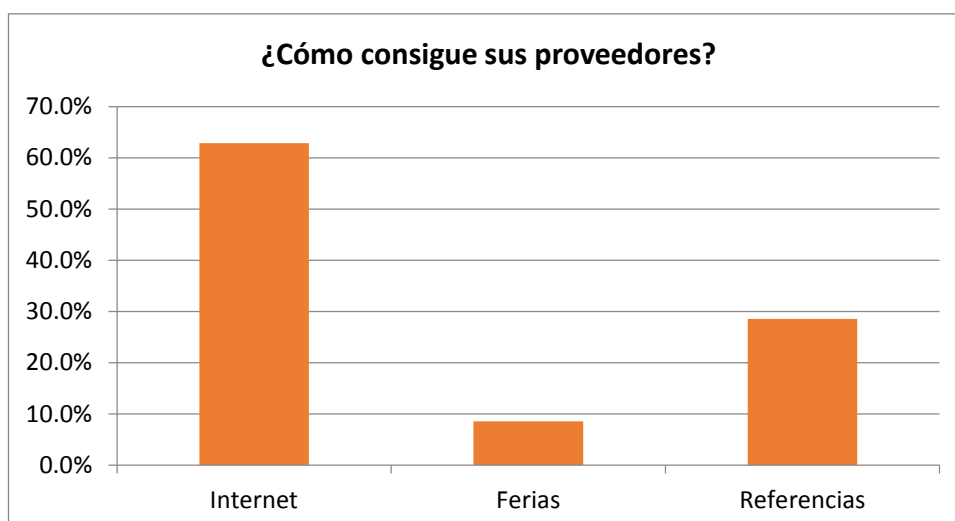


Figura 33: ¿Cómo consigue a sus proveedores?

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla N° 38 y figura N° 33, se muestra que 22 empresarios consiguen sus proveedores a través de internet, mientras que 3 a través de su participación en ferias y 10 los consiguen por referencia, es decir, el 62.9% a través de internet, 8.6% en ferias y un 28.6% por referencias.

Tabla 39: ¿Cuál es la forma de negociación?

| ¿Cuál es la forma de negociación? | | | |
|--|------------|------------|----------------------|
| Criterio | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Directa | 24 | 68.6% | 68.6 |
| Con Intermediación | 1 | 2.9% | 31.5 |
| Internet | 10 | 28.6% | 100.0 |
| Total | 35 | 100% | |

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

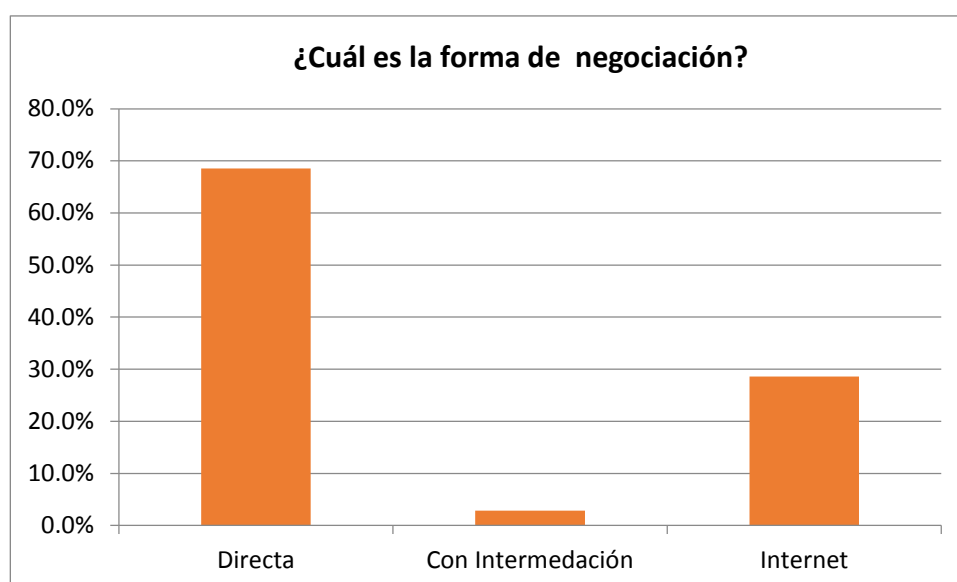


Figura 34: ¿Cuál es la forma de negociación?

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla N° 39 y figura N° 34, se muestra que 24 empresarios negocian de forma directa, solo uno con intermediación y 10 a través de internet, es decir, el 68.6% a través de forma directa, 2.9% con intermediación, y un 28.6% por internet.

Tabla 40: ¿Cuenta con una ficha de evaluación de proveedores?

| ¿Cuenta con una ficha de evaluación de proveedores? | | | |
|--|------------|------------|----------------------|
| Criterio | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Si | 6 | 17.1% | 17.1 |
| No | 29 | 82.9% | 100.0 |
| Total | 35 | 100% | |

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

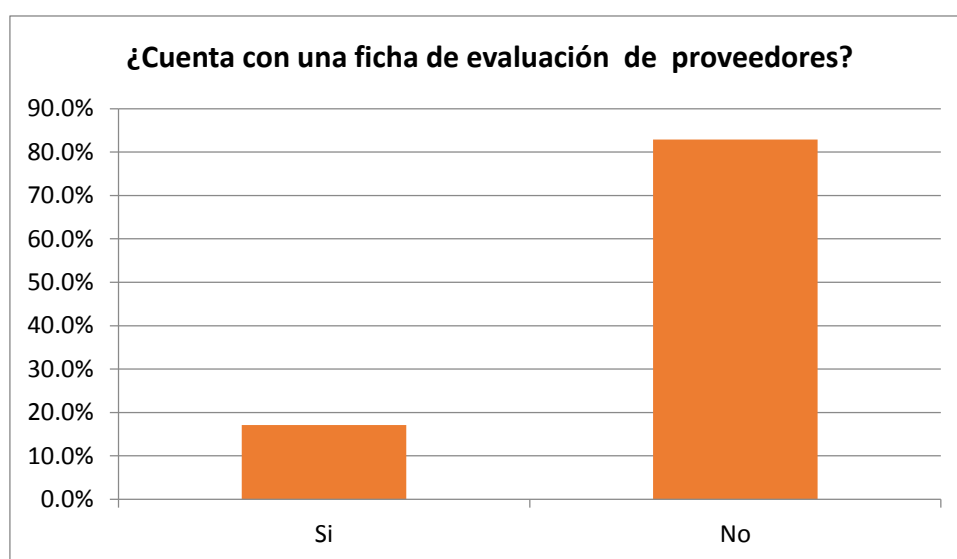


Figura 35: ¿Cuenta con una ficha de evaluación de proveedores?

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla N° 40 y figura N° 35, se muestra que 6 empresarios cuentan con una ficha de evaluación de sus proveedores y 29 no cuenta con una de ella, es decir, el 82.9% no cuenta con una mientras que, 17.1 si la tiene.

Tabla 41: ¿Le gustaría asociarse para negociar las compras de sus proveedores

| ¿Le gustaría asociarse para negociar las compras con sus proveedores? | | | |
|--|------------|------------|----------------------|
| Criterio | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Si | 3 | 8.6% | 8.6 |
| No | 32 | 91.4% | 100.0 |
| Total | 35 | 100% | |

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

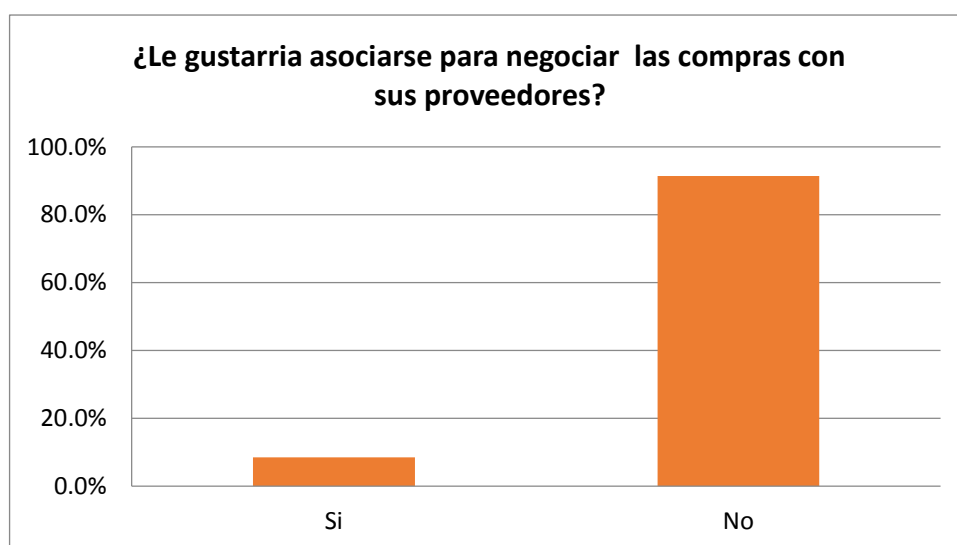


Figura 36: ¿Le gustaría asociarse para negociar tus compras con sus proveedores?

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla N° 41 y figura N° 36, se muestra que 3 empresarios les gustaría asociarse para negociar sus compras con sus proveedores y 32 no estarían de acuerdo con hacerlo, es decir, el 91.4% no estaría de acuerdo y 8.6% sí.

Tabla 42: ¿Es fácil diversificar productos a base de aceituna?

| ¿Es fácil diversificar productos a base de aceituna? | | | |
|---|------------|------------|----------------------|
| Criterio | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Si | 28 | 80.0% | 80.0 |
| No | 7 | 20.0% | 100.0 |
| Total | 35 | 100% | |

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

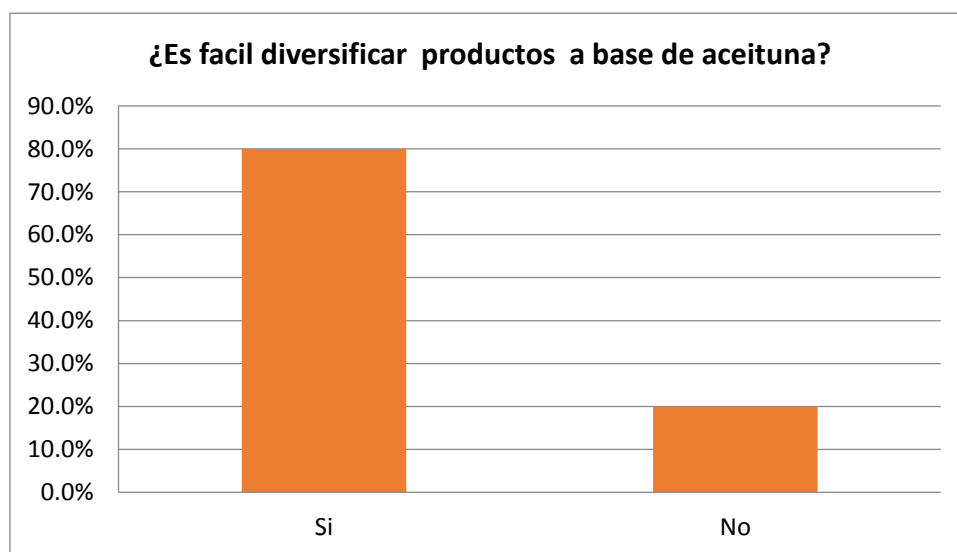


Figura 37 : ¿Es fácil diversificar productos a base de aceituna?

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla N° 42 y figura N° 37, se muestra que 28 empresarios les resultaría fácil diversificar productos a base de aceituna y 7 no lo consideran fácil, es decir, el 80% no lo considera fácil y 20% sí.

Tabla 43: ¿Cómo considera ingresar a nuevos mercados?

| ¿Cómo considera ingresar a nuevos mercados? | | | |
|--|------------|------------|----------------------|
| Criterio | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Fácil | 4 | 11.4% | 11.4 |
| Difícil | 31 | 88.6% | 100.0 |
| Total | 35 | 100% | |

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

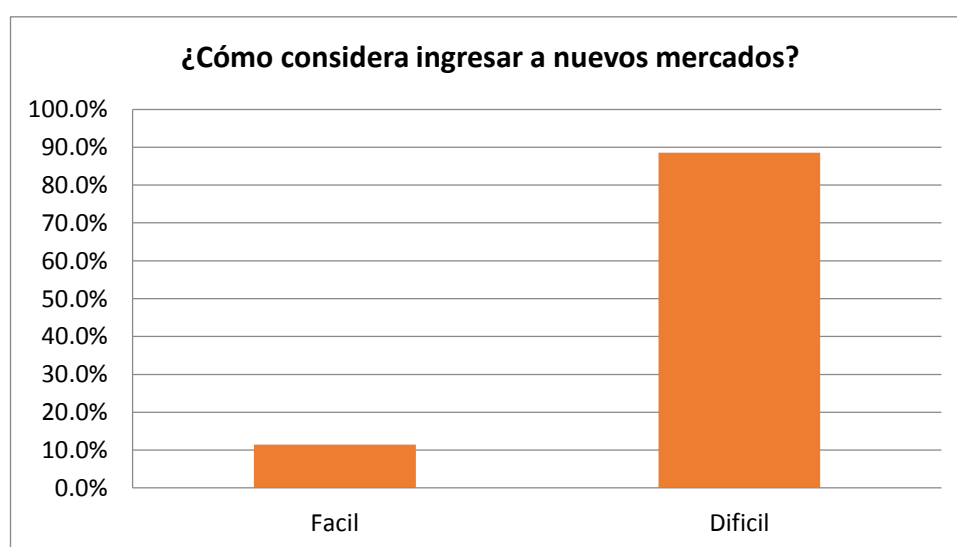


Figura 38: ¿Cómo considera ingresar a nuevos mercados?

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla N° 43 y figura N° 38, se muestra que 4 empresarios considera fácil ingresar a nuevos mercados y 31 no lo consideran fácil, es decir, el 11.4% lo considera fácil y 88.6% sí.

Tabla 44: ¿Realiza estudios de mercado?

| ¿Realiza estudios de mercado? | | | |
|--------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Criterio | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| No | 29 | 82.9% | 82.9 |
| SI | 6 | 17.1% | 100.0 |
| Total | 35 | 100% | |

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

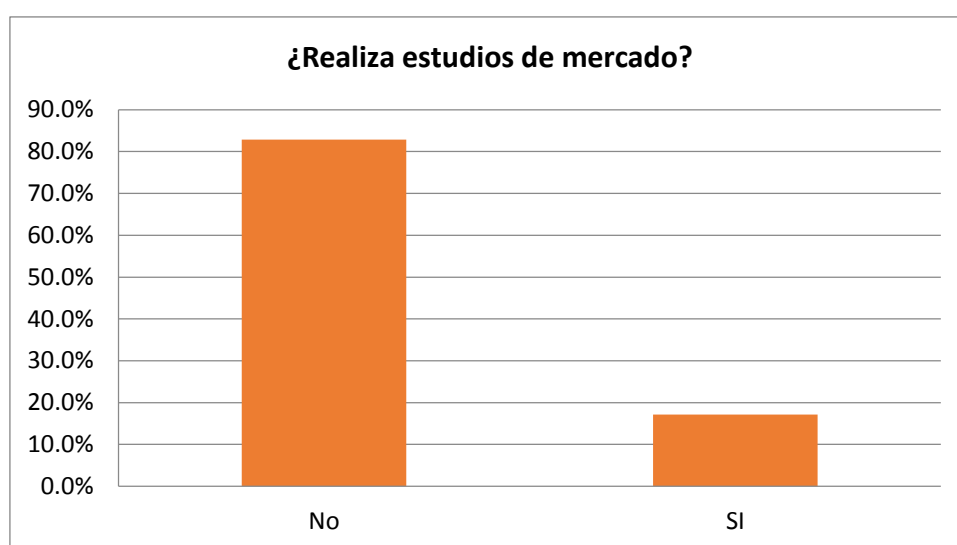


Figura 39: ¿Realiza estudios de mercado?

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla N° 44 y figura N° 39, se muestra que 29 empresarios no realiza estudios de mercado y solo 6 lo realizan o lo han realizado, por otro lado, los porcentajes se muestran de la siguiente manera el 82.9% lo ha realizado y el 17.1% no lo hace.

Tabla 45: ¿Con que frecuencia?

| De la pregunta anterior ¿Con que frecuencia? | | | |
|--|------------|------------|----------------------|
| Criterio | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Muy frecuentemente | 0 | 0.0% | 0.0 |
| A veces | 5 | 83.3% | 83.3 |
| Casi nunca | 1 | 16.7% | 100.0 |
| Total | 6 | 100% | |

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

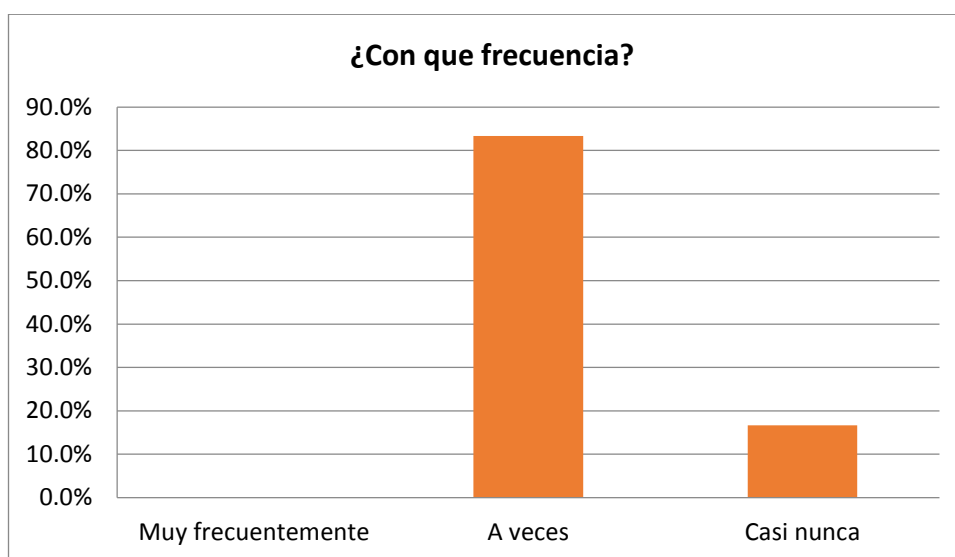


Figura 40: ¿Con que frecuencia?

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla N° 45 y figura N° 40, se muestra que de la pregunta anterior los que realizan estudios de mercado lo hacen con un porcentaje de 83.3% a veces y el 16.7% lo realiza casi nunca.

Tabla 46: ¿Es sencillo conseguir compradores?

| ¿Es sencillo conseguir compradores? | | | |
|--|------------|------------|----------------------|
| Criterio | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Si | 3 | 8.6% | 8.6 |
| No | 32 | 91.4% | 100.0 |
| Total | 35 | 100% | |

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

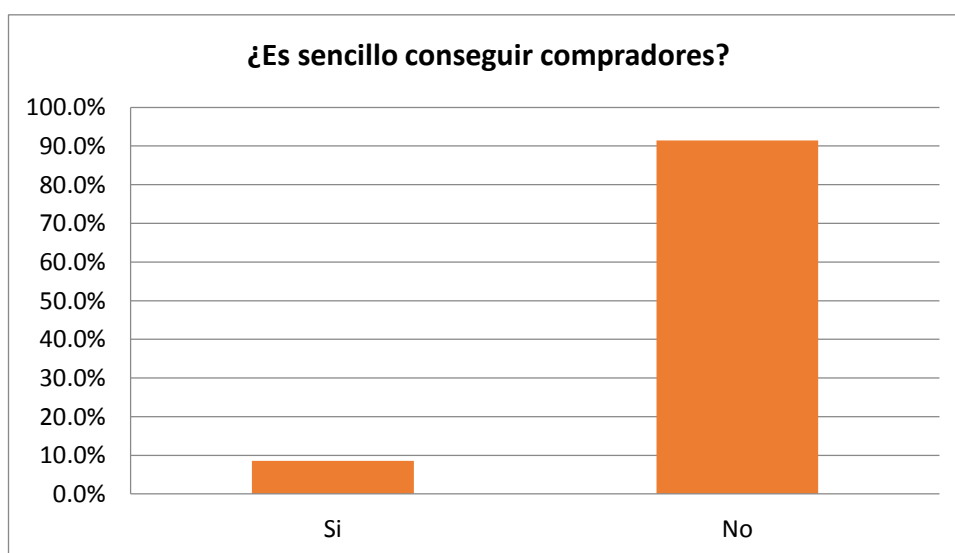


Figura 41: ¿Es sencillo conseguir compradores?

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla N° 46 y figura N° 41, se muestra que sobre la pregunta si es sencillo conseguir compradores 32 dijeron que no y solo 3 dijeron que si lo era, es decir, los porcentajes se muestran de la siguiente manera el 91.4% dijo que si y solo el 8.6% dijo que no.

Tabla 47: ¿Cómo consigue sus compradores?

¿Cómo consigue sus compradores?

| Criterio | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------------------|------------|------------|----------------------|
| Internet | 23 | 65.7% | 65.7 |
| Ferias | 8 | 20.0% | 34.3 |
| Ruedas de negocios. | 4 | 14.3% | 100.0 |
| Total | 35 | 100% | |

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

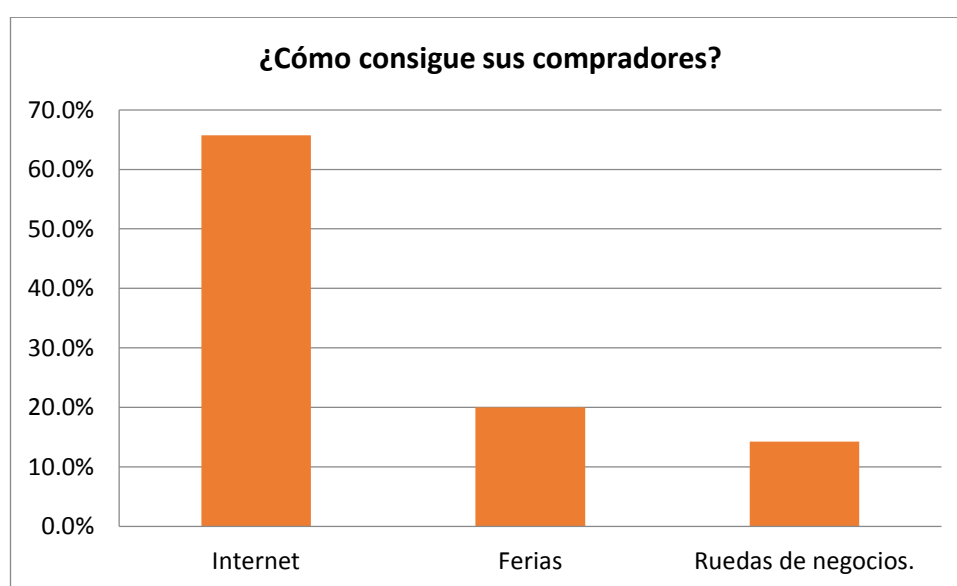


Figura 42: ¿Cómo consigue sus compradores?

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla N° 47 y figura N° 42, se muestra que sobre la pregunta de la forma de conseguir compradores los empresarios dijeron: 23 que lo consiguen a través de internet, 8 a través de ferias y 4 a través de ruedas de negocios, es decir, los porcentajes se muestran de la siguiente manera el 65.7% en internet, el 20% a través de ferias y el 14.3% a través de ruedas de negocio.

Tabla 48: ¿Cuál es la forma de negociación?

| ¿Cuál es la forma de negociación? | | | |
|--|------------|------------|----------------------|
| Criterio | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Directa | 8 | 22.9% | 22.9 |
| Indirecta | 27 | 77.1% | 100.0 |
| Total | 35 | 100% | |

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

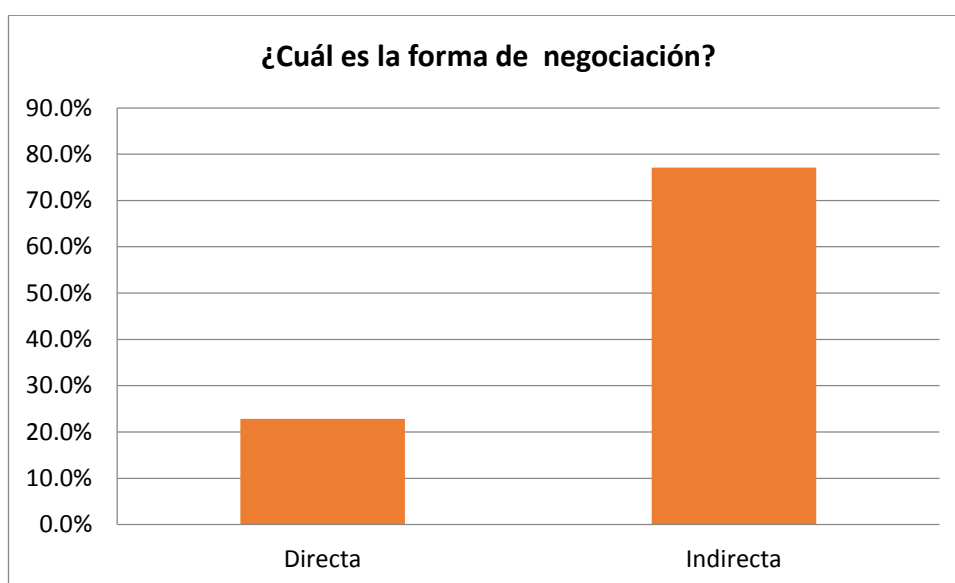


Figura 43: ¿Cuál es la forma de negociación?

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla N° 48 y figura N° 43, se muestra que sobre la pregunta de la forma de negociar con los compradores, 8 de los empresarios dijo que negociaba de forma directa y 27 lo hacía de forma indirecta, es decir, los porcentajes se muestran de la siguiente manera el 22.9% lo hacía de forma directa y el 77.1% lo hacía con algún intermediario.

Tabla 49: ¿Qué modalidad de pago emplea?

| ¿Qué modalidad de pago emplea? | | | |
|--------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Criterio | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Documentario | 25 | 71.4% | 71.4 |
| Carta Crédito | 4 | 11.4% | 45.5 |
| Contra entrega | 6 | 17.1% | 100.0 |
| Total | 35 | 100% | |

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

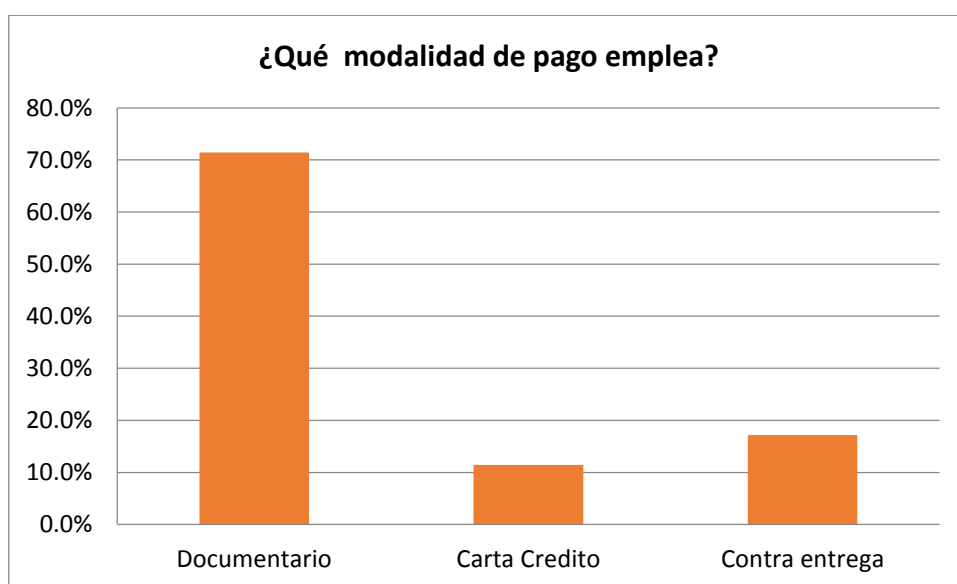


Figura 44: ¿Qué modalidad de pago emplea?

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla N° 49 y figura N° 44, se muestra que los empresarios del sector sobre los modalidades de pago dijeron que 25 de ellos empleaban la modalidad documentaria, 4 la carta de crédito y 6 lo hacían contra entrega. Es decir, los porcentajes son de la siguiente manera el 71.4% documentariamente, 11.4% con carta de crédito y 17.1% contra entrega.

Tabla 50: ¿De los tres criterios mencionados, cuál considera usted más influyente en la competitividad de su empresa?

| ¿De los tres criterios mencionados, cuál considera usted más influyente en la competitividad de su empresa? | | | |
|--|------------|------------|----------------------|
| Criterios | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Poder de negociación con los proveedores | 4 | 11.4% | 11.4 |
| Rivalidad empresarial | 6 | 17.1% | 88.5 |
| Poder de negociación con los compradores | 25 | 71.4% | 100.0 |
| Total | 35 | 100% | |

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

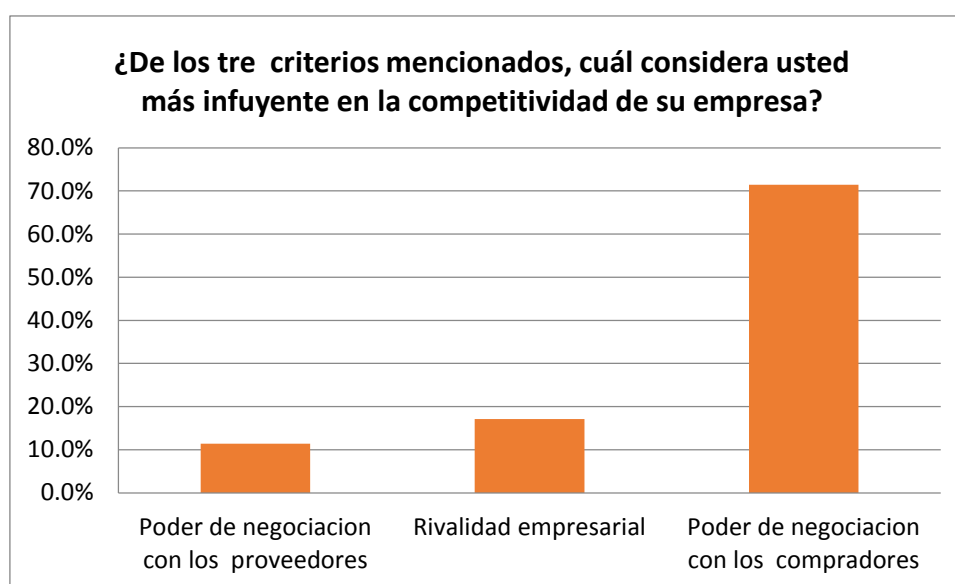


Figura 45: ¿De los tres criterios mencionados, cuál considera usted más influyente en la competitividad de su empresa?:

Fuente: Encuesta N° 2 a empresarios. Elaboración propia.

Interpretación: En la tabla N° 50 y figura N° 45, se muestra que los empresarios del sector, consideran más influyente el poder de negociación con los compradores, es decir, el 71.4% considera que es más influyente, mientras que el 17.1% considera más influyente la rivalidad empresarial, y solo un 11.4% respondió que influye más el poder de negociación con los proveedores.

CAPITULO X: DIAGNOSTICO FINAL DE RESULTADOS.

10. Discusión final de resultados.

Después de haber realizado el trabajo de campo a través de las encuestas y habiendo entrevistado a uno de los principales representantes del sector, Luis Saavedra, se detectó lo siguiente:

- Un sector con un notable bajo poder de negociación ante sus compradores.
- Un sector con sus principales empresarios quebrados (caso, Guive, Nobex, Soria.)
- Un sector con pocas barreras de ingreso a nuevos competidores.
- Un sector con una elevada rivalidad empresarial.
- Un sector del cual sus integrantes tienen pocas expectativas para el año 2016.
- Un sector que carece de información y conocimiento de herramientas comerciales.
- Un sector que muchas dificultades para el ingreso a nuevos mercados.

En conclusión, el sector actualmente tiene muy bajo poder de negociación frente a los compradores, en consecuencia quebraron y están en quiebra varias empresas pertenecientes al sector exportador de aceituna.

De los resultados obtenidos como aporte al sector se realizó la siguiente propuesta con contenidos de herramientas comerciales que les permitirá tener mayor acceso a la búsqueda de nuevos mercados.

PROPUESTA DE HERRAMIENTA COMERCIAL DE ACEITUNA EN EL MERCADO INTERNACIONAL

PRESENTACION:

De acuerdo a lo investigado en la actualidad, el sector exportador de aceituna se encuentra en una intensa competencia por captar compradores, muchos de los integrantes de este sector quebraron debido a tenían como principal y en algunos casos único destino de exportación a Brasil, teniendo que enfrentarse a problemas de cobro debido a que el comprador brasilero suele pedir envíos contra documentos o con contratos verbales, en los cuales muchas veces pagaban en partes o no pagaban, sin pensar en el gran daño que le podrían ocasionar a nuestros exportadores peruanos. Es por ello que se realiza este aporte con base a la teoría estudiada en la investigación, con la finalidad de proporcionarles herramientas que les permita encontrar nuevos compradores, nuevos mercados en los cuales los términos y modalidades de pago sean claros y justos como debe de ser en el comercio internacional.

1. ¿CÓMO CAPTAR COMPRADORES EN NUEVOS MERCADOS?

Investigación de mercados:

La investigación de mercados debe ser un trabajo práctico que nos permita la adopción de decisiones y medidas concretas a la vez determinar:

- Las perspectivas de acceso a mercados venta que este ofrece para un determinado producto o grupo de productos.
- La manera de obtener los mejores resultados con este producto o grupo de productos.

✓ Perfil producto mercado:

Lo primero es tener la Partida arancelaria del producto y para ello se debe hacer una búsqueda teniendo en cuenta lo siguiente:

- Criterios para la búsqueda de partidas arancelarias.
- Palabra: descripción para la partida arancelaria.
- Partida arancelaria: bolsa de productos, grupo al que pertenece.
- Nomenclatura arancelaria: (Aduanas) tarda aprox. 30 días.
- Empresas exportadoras: SIICEX relación por partida arancelaria.

2. HERRAMINETAS COMERCIALES:

- ✓ Primer contacto: Búsqueda en Sunat.

Para ello ingresamos a la Web de la Sunat y ingresamos a la opción de Operatividad aduanera, una partida arancel y buscamos de acuerdo a la descripción del producto o si ya contamos con alguna posible partida también podemos introducirla en la opción de código.

SUNAT

TRATAMIENTO ARANCELARIO POR SUBPARTIDA NACIONAL

Retrosceder | Inicio

Ingrese la partida XXXXXXXXXX, X es una de las 10 cifras de subpartida nac. no considere puntos. CODIGO : 15119000

Ingrese la descripción de un producto sin tildes ni puntuaciones DESCRIPCION :

Consultar | Reset

SECCIÓN: III GRASAS Y ACEITES ANIMALES O VEGETALES; PRODUCTOS DE SU DESDOLBLAMIENTO; GRASAS ALIMENTICIAS ELABORADAS; CERAS DE ORIGEN ANIMAL O VEGETAL.

CAPITULO I: Grasas y aceites animales o vegetales; productos de su desdoblamiento; grasas alimenticias elaboradas; ceras de origen animal o vegetal

15.14 Aceites de napa (de nabina), colza o mostaza, y sus fracciones, incluso refinados, pero sin modificar químicamente.

1514.11.00.00 - Aceites en bruto
1514.12.00.00 - Los demás
1514.13.00.00 - Aceites en bruto
1514.14.00.00 - Los demás

15.15 Los demás grasas y aceites vegetales fijos (incluido el aceite de soya), y sus fracciones, incluso refinados, pero sin modificar químicamente.

1515.11.00.00 - Aceites en bruto
1515.12.00.00 - Los demás
1515.13.00.00 - Aceites de maíz y sus fracciones
1515.14.00.00 - Aceites en bruto
1515.15.00.00 - Los demás
1515.16.00.00 - Aceites de ricino y sus fracciones
1515.17.00.00 - Aceites de sésamo (ajonjolí) y sus fracciones
1515.18.00.00 - Aceites de tung y sus fracciones
1515.19.00.00 - Los demás

15.16 Grasas y aceites, animales o vegetales, y sus fracciones, parcial o totalmente hidrogenados, interconificados, reinterconificados o emulsionados, incluso refinados, pero sin preparar de otro modo.

MEDIDAS IMPOSITIVAS PARA LAS MERCANCIAS DE LA SUBPARTIDA NACIONAL 1515.90.00.90 ESTABLECIDAS PARA SU INGRESO AL PAIS

TIPO DE PRODUCTO: FE ERRATAS 08.11.2014-DS.312-2014-EF-06.11.2014-LEY 29666-I

| Gravámenes Vigentes | Valor |
|---------------------------------|-------|
| Ad / Valorem | 6% |
| Impuesto Selectivo al Consumo | 0% |
| Impuesto General a las Ventas | 16% |
| Impuesto de Promoción Municipal | 2% |
| Derecho Especificos | N.A. |
| Derecho Antidumping | N.A. |
| Seguro | 1.25% |
| Sobretasa | 0% |
| Unidad de Medida | (*) |

N.A.: No es aplicable para esta subpartida

OTROS REQUISITOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN CON OTROS PAISES.

CORRELACIONES | CONVENIOS | RESTRICCIONES | DESCR. MINIMAS | IND. CRITERIOS | RESOL. CLASEF.

Fuente: SUNAT

<http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias>

- ✓ Para realizar la búsqueda detallada:

Por partida y conocer el volumen, destino y valor FOB entre otros datos interesantes, lo podemos solicitar a través de la página de la SUNAT, en descarga de información opción detallado por partida, ahí se nos asignara

un código que será el que se deberá buscar en la opción resultados; donde se muestra una lista con toda la información solicitada en el periodo de los dos últimos días.

The screenshot shows the SUNAT website interface with several navigation menus and service options:

- TELEDSPACHO WEB**
 - Teledespacho Web - Instructivo
 - Web Services Aduaneros
 - Manual Web Services
 - Descarga de Catálogos
 - Manual del Usuario
- DESCARGA INFORMACIÓN**
 - Anexos DMA
 - Resumen partida / país
 - Detallado por partida
 - Resultados
 - [Bases Regim. Definitivos](#) (indicated by a blue arrow)
- CALCULO LIQUIDACIÓN**
 - Monto pagar por tributo
- PAGO ELECTRÓNICO**
 - Ingreso al Módulo de Electrónico
 - Manual de Usuario - Pago Electrónico
 - Demo - Realizar Pago Electrónico
 - Afiliación al Pago Electrónico - Manual de Afiliación Electrónico
 - Demo para Registro Solicitud
 - Demo para Bancos

Fuente: SUNAT.

<http://www.sunat.gov.pe/operatividadaduanera/index.html>

The screenshot shows the SUNAT website interface for the 'ARANCEL' search results. The search criteria are:

- TIPO DE PRODUCTO:** LEY 29666-IGV 20.02.11
- DESCRIPCIÓN:** CUERO

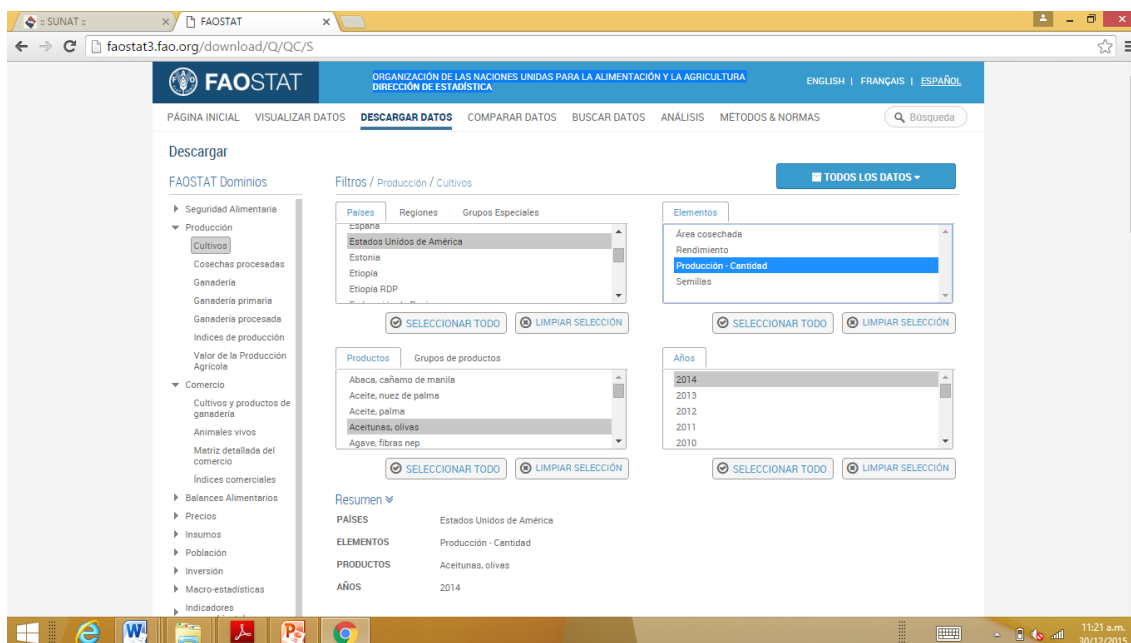
The results show a list of products and their corresponding tax rates:

| TIPO DE PRODUCTO: | LEY 29666-IGV 20.02.11 |
|---------------------------------|------------------------|
| Gravámenes Vigentes | Valor |
| Ad / Valorem | 6% |
| Impuesto Selectivo al Consumo | 0% |
| Impuesto General a las Ventas | 16% |
| Impuesto de Promoción Municipal | 2% |
| Derecho Específicos | N.A. |
| Derecho Antidumping | N.A. |
| Seguro | 2.25% |
| Sobretasa | 0% |
| Unidad de Medida: | (*) |

Below the table, there are buttons for **CORRELACIONES**, **CONVENIOS**, **RESTRICCIONES**, **DESCR. MINIMAS**, **IND.CRITERIOS**, and **RESOL. CLASIF.**

✓ Para realizar una búsqueda más profunda contamos con:

FAOSTAT, organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura dirección de estadística, que muestra la producción agrícola mundial.



FUENTE: <http://faostat3.fao.org/home/E>

La FAOSTAT también nos permite acceder a información del comercio por producto, país y año así como un análisis de ello, para poder acceder a información más detallada se deberá realizar un pago, sin embargo la información global que es proporcionada sin costo alguno será valiosa para la búsqueda de nuevos mercados.

La imagen se muestra en la siguiente página.

✓ Partida arancelaria: Búsqueda en EE. UU.

Fuente: United States International Trade Commission USITC – HTS Harmonized Tariff Schedule). <http://www.usitc.gov/>

* Para hacer búsquedas mundiales se usa los 6 primeros dígitos.

- ✓ Para saber los precios del mercado:

Los precios que se manejan en ese mercado tenemos el siguiente portal, en el cual podemos hallar también las reglas y regulaciones para poder comercializar productos con ese país.

The screenshot shows the USDA Market News search results for 'Olive'. The results table is as follows:

| Archived Report | Latest Report | Abstract | Commodity/Report Code | Date | Highlighted Text |
|--------------------------------|-----------------------|---|-----------------------|------------|------------------|
| RA_GR11020151229RA_GR110436.8. | 46 Mount Olive | 4.12 4.41 6.20 4.12 4.35 Norwood | LS | 12/29/2015 | Highlighted text |
| RA_GR11020151228RA_GR110436.8. | 41 Mount Olive | 4.11 4.40 6.19 4.11 4.33 Norwood | LS | 12/28/2015 | Highlighted text |
| RA_GR11520151222RA_GR110436.8. | 01 Monroe Mount Olive | 4.24 4.22 4.16 Norwood 4.50 6.47 4. ... 65 Mount Olive 6.42 6.41 6.35 Norwood 6.82 6.61 6.56 ... 16 Monroe Mount Olive 4.24 4.22 4.16 Norwood Register | LS | 12/22/2015 | Highlighted text |
| RA_GR11020151222RA_GR110436.8. | 65 Mount Olive | 4.16 4.45 6.35 4.16 4.38 Norwood 4.41 8. | LS | 12/22/2015 | Highlighted text |
| RA_GR11020151221RA_GR110436.8. | 71 Mount Olive | 4.22 4.50 6.41 4.22 4.44 Norwood 4.27 8. | LS | 12/21/2015 | Highlighted text |
| RA_GR11020151218RA_GR110436.8. | 72 Mount Olive | 4.24 4.52 6.42 4.24 4.46 Norwood 4.26 8. | LS | 12/18/2015 | Highlighted text |
| RA_GR11520151217RA_GR110436.8. | 09 Monroe Mount Olive | 4.25 4.29 4.27 4.19 4.24 Norwood 4. ... 57 Mount Olive 6.35 6.39 6.32 6.12 6.27 Norwood 6.45 ... 24 Monroe Mount Olive 4.25 4.29 4.19 4.24 Norwood Register | LS | 12/17/2015 | Highlighted text |
| RA_GR11020151217RA_GR110436.8. | 57 Mount Olive | 4.24 4.51 6.27 4.24 4.45 Norwood | LS | 12/17/2015 | Highlighted text |

www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome

- ✓ Para estudios de mercado de Estados Unidos tenemos:

The screenshot shows the USDA ERS Data Products page. The 'Data Products' section lists the following items:

- Adoption of Genetically Engineered Crops in the U.S.**: Data cover genetically engineered (GE) varieties of corn, cotton, and soybeans for 2000-15, for the U.S. and States. Data include the extent of adoption of herbicide-tolerant (HT), insect-resistant (Bt), and both traits ("stacked") genetically engineered (GE) crops.
- Ag and Food Statistics: Charting the Essentials**: A collection of 70 charts and maps presenting key statistics on the farm sector, food spending and prices, food security, rural communities, the interaction of agriculture and natural resources, and more.
- Agricultural Baseline Database**: The agricultural baseline database provides longrun, 10-year projections from USDA's annual long-term projections report. The database covers projections for major field crops (corn, sorghum, barley, oats, wheat, rice, soybeans, and upland cotton), and livestock (beef, pork, poultry and eggs, an...
- Agricultural Exchange Rate Data Set**: Contains annual and monthly data for exchange rates important to U.S. agriculture. It includes both nominal and real exchange rates for 80 countries (plus the European Union) as well as real trade-weighted exchange rate indexes for many commodities and aggregations.

FUENTE: <http://ers.usda.gov/data-products.aspx>

✓ Para encontrar información para ingresar al mercado europeo:

The screenshot shows the CBI website homepage. At the top, there is a navigation menu with links for Home, Market information, Services, Success stories, and About CBI. A search bar is located on the right side of the menu. Below the menu, the main content area features a large banner with the text "CBI supports export from 48 developing countries in 27 sectors". To the left of the banner is a "Market Information" section with a video player showing "www.cbi.eu/marketinfo". To the right of the banner is a "News" section with several articles, including "Pakistani manufacturers..." and "Columbian growers of Tropical...". Below the news section is a "Select your country" section with a world map. At the bottom of the page, there are sections for "Export Programmes", "Market Information", "Company Database", "Programmes & Events", and "Select your sector". The Windows taskbar at the bottom shows the time as 11:39 a.m. on 30/12/2015.

Fuente: CBI. <https://www.cbi.eu/>

The screenshot shows a detailed article on the CBI website. The article title is "Which trends offer opportunities on the European spices and herbs market?". The article text discusses the growing consumer awareness of health and sustainability issues in the EU market and the high prices of raw materials. A sidebar on the right offers to "Download this research (PDF, 243kb)" and provides the date "Updated on 01 July 2015". Below the sidebar, there is a section for "Do you have questions about this research?" with a link to "Send us an email". At the bottom, there is a "Related research" section with links to "Through what channels can you get spices and herbs on the European market?" and "What competition do you face on the European spices and herbs market?". The Windows taskbar at the bottom shows the time as 11:51 a.m. on 30/12/2015.

Fuente: CBI. <https://www.cbi.eu/>

Este portal nos permitirá acceder a información por sector y producto, así como las principales regulaciones de ingreso de los productos al mercado europeo, tiene una opción que nos muestra los principales productos de exportación, así como cuales serían atractivos para este mercado.

- ✓ Para hallar la partida arancelaria de los productos en el mercado Europeo contamos con la siguiente herramienta:



Fuente: Eport helpdesk

http://exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm?page=it%2fit_Tariffs.html&docType=main&languageId=en

Esta Web cuenta con un manual de uso muy interactivo y para que todos los que deseen emplear esta herramienta no sea difícil familiarizarse, USER GUIDE.



✓ Para el mercado de Chile tenemos:



Fuente: Prochile <http://www.prochile.gob.cl/>



En este portal Web podemos encontrar estudios de mercados de diferentes productos, sin costo alguno.

✓ Para el mercado de Ecuador

The screenshot shows the website www.proecuador.gob.ec/exportadores/publicaciones/perfiles-producto-mercado/. The page has a blue and yellow color scheme. At the top, there are logos for 'PRO ECUADOR' and 'ecuador'. Below the logos is a navigation bar with tabs: 'Institucional', 'Exportadores', 'Compradores', 'Invierta en Ecuador', 'Transparencia', and 'Rendición 2014'. The main content area is divided into several sections: 'Oferta Exportable' with a list of product categories; 'Punto de contacto para compradores' featuring a photo of a woman; 'Eventos' with sub-items like 'Ruedas de Negocios', 'Ferias', and 'Misiones'; and 'Publicaciones' with 'Perfil del Sector'. Below these is a 'Perfiles Producto Mercado' section with a grid of product categories: 'Acuicultura', 'Agroindustria', 'Cuidado personal y del hogar', and 'Energía renovable'. The Windows taskbar is visible at the bottom.

Fuente: <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/publicaciones/perfiles-producto-mercado/>

3. INTERACCION COMERCIAL

Para comenzar debemos contar con lo siguiente:

I.- Tener la ficha de producto

La ficha de producto debe contener la siguiente información:

- 1) Detalle de producto: una descripción detallada y clara indicando si es materia prima o con valor agregado. Presentaciones y variedades del producto. Fotos y certificados
- 2) Precio Exworks del productor/exportador
- 3) Cantidad mensual de producto. Tener un cronograma de toda la temporada para el año en curso

4) Condiciones del productor/exportador:

- Condiciones de pago (Adelantado/A la Vista/Contra Entrega/AI buen Arribo/Diferido)
- Medio de pago (Carta de Crédito/cobranza documentaria/cuenta abierta/mixto)
- Quien asume las comisiones de los medios de pago
- Quien asume el envío de las muestras

II.- Tener el Company Profile

El Company Profile debe tener la siguiente información:

1. Razón social
2. RUC de la empresa
3. Años de creación de la empresa
4. Experiencia exportadora
5. Lista de clientes importantes
6. Principales mercados atendidos
7. Marcas

Contenido del Company Profile

Los datos con * Son Obligatorios

Razón social/Nombre identificación *

Nombre del representante legal *

RUC/Código identificación legal *

Dirección de Domicilio Fiscal o Local Comercial *

Teléfono y/o celular *

Web

Correo electrónico *

Test del exportador *

| | Si | No |
|---|-----------------------|----------------------------------|
| Cuenta con personal capacitado en comercio exterior | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cuenta con una área de exportaciones | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cuenta con ficha técnica del producto | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Cuenta con un costeo interno y costos de exportación desde planta hasta CIF | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ha realizado exportaciones | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Es productor | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cuenta con planta propia de procesamiento | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cuenta con marcas propias para comercio exterior | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cuenta con clientes en el mercado internacional | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|---|----------------------------------|-----------------------|
| Posee capital de trabajo mayor de US\$20,000 para su primera exportación. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Su empresa vende de forma local. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Su empresa cuenta con líneas de financiamiento. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Indicar el nombre del producto que desea intermediar *

Indicar la descripción específica de su producto *

Indicar material del que está compuesto, uso, características organolépticas, técnicas, presentación

Indicar la disponibilidad del producto. Indicar periodicidad y medida *

Ejemplo: 5 contenedores de 20 pies que contienen 11 pallets con 30 bolsas en cada pallet durante los meses de julio a diciembre.

Especificaciones del producto *

| | Si | No |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Certificado habilitación de planta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Certificado fitosanitario | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Certificado BPM | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Certificado orgánico | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Certificado Haccp | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Certificado comercio justo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Certificado FDA | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Paneo fotográfico del producto | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Precio ExWorks del producto (US\$) *

Indicar el precio en su planta. Incluya su costo más su margen de ganancia. No incluya el IGV debido a que es para exportación

En caso haya exportado, indicar: *

- Se realizó de forma directa
- Se realizó de forma indirecta (intermediario)
- Otro:

En caso de contar con un agente comercial o Broker.

III.- Tener el contrato de intermediación comercial

El contrato de intermediación comercial se debe firmar con ambas partes. Tanto Comprador como vendedor para asegurar el cumplimiento de los pagos. Este contrato debe tener los siguientes campos:

1. Comisión de intermediación. Esta comisión usualmente se cobra al productor/exportador y oscila entre un 5% del monto de la venta de las operaciones por el periodo definido
2. Vigencia del contrato. Normalmente se trabaja con una vigencia de 1 a 2 años. En el Perú se puede trabajar por una campaña cuando el producto solo tiene una sola campaña anual. Normalmente la dificultad de todo el contrato es en la primera operación pero los agentes comerciales pueden mantener relaciones más allá del periodo pactado con los compradores si le dan el valor agregado como la confianza, verificación de proveedores, precios, seguimiento. Por tanto, un agente comercial puede perder al cliente si no le genera ningún valor o puede retenerlo aún tiempo adicional al contrato si le genera valor.
3. Forma de pago. Normalmente se acepta el pago al momento que el productor/exportador recibe el pago. Si el pago lo recibe parcial, la comisión se paga en ese porcentaje y si es pago total, de la misma manera. Algunos prefieren trabajar con pago acumulado a fin de mes y con liquidación de los despachos.

4. Costo de la preparación del exportador. No siempre el exportador tiene todo listo para una intermediación. A veces es necesario capacitarlo, prepararle documentación, orientarlo y todo esto reduce tiempo al agente. Algunos agentes pueden cobrar una tarifa de ingreso cuando se trata de un exportador que no tiene los requisitos para exportar y requiere una preparación. Los exportadores que ya cuentan con todo, solo se les cobra comisión de éxito

4. HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN PARA LA NEGOCIACION:

Después de haber elegido el mercado, haber seleccionado a nuestros clientes potenciales y contar con nuestra ficha de producto y company prolife; podemos tener el primer contacto con nuestro posible comprador.

Alternativas de venta en comercio internacional:

- ✓ **Telemarketing** (a veces conocido como ventas interiores, o televentas en el Reino Unido e Irlanda) es un método de marketing directo en la que un vendedor solicita potenciales clientes para comprar productos o servicios, ya sea por teléfono o a través de una cara posterior a cara o conferencias web cita programada durante la llamada. Telemarketing también puede incluir argumentos de venta programados para ser jugado a través del teléfono a través de la marcación automática grabado.
- ✓ **Participación en ferias:**

Las ferias permiten en muy poco tiempo una gran cantidad de contactos con los clientes actuales y también con potenciales compradores.

Fases de una participación ferial.

1. Pre - feria: Decisiones estratégicas, planificación y organización.
2. En - feria: Acción.
3. Post - feria: Seguimiento de resultados y evaluación.

Pre – Pre - Feria:

¿Qué debo considerar antes de seleccionar una feria?

En esta primera fase se deben tomar en cuenta las siguientes decisiones estratégicas:

- ✓ Establecer los objetivos de participación.
- ✓ Fijar el presupuesto.
- ✓ Definir el público objetivo que se pretende captar.
- ✓ Analizar y seleccionar los salones potenciales.
- ✓ Tener definida una estrategia de promoción.
- ✓ Conocimiento previo de las tendencias del mercado
- ✓ Conocimiento previo de datos arancelarios, impuesto, transporte, etc.
- ✓ Conocimiento de la competencia.
- ✓ Contratación del stand o espacio en el recinto ferial.
- ✓ Selección y contratación de especialistas para el diseño y montaje del stand.
- ✓ Diseño y ejecución del programa de captación de visitantes.
- ✓ Selección y capacitación del personal que atiende el stand.

Planificación y presupuesto: ¿cuánto debo invertir y cómo debo hacerlo?

► La planificación y el presupuesto son aspectos fundamentales que nos permiten prepararnos para participar en una feria.

► Para realizar una primera aproximación provisional del presupuesto, tenga en cuenta que, dependiendo de la feria y del país donde se celebra, el costo de alquiler del espacio representa casi un 20% aproximadamente, del costo total de participación para una empresa de tamaño pequeño.

- ✓ Solicitud de participación Inscripción
- ✓ Diseño y aprobación del stand
- ✓ Selección del personal
- ✓ Capacitación del personal
- ✓ Reservación de alojamiento
- ✓ Preparación de la publicidad para la participación
- ✓ Tarjetas de presentación
- ✓ Pago del alquiler del stand
- ✓ Seguros
- ✓ Transporte de los productos (envío, aduanas, impuestos, etc)
- ✓ Pago de los servicios varios (luz, agua, internet, limpieza, etc)
- ✓ Envío de invitaciones.

En - Feria:

¿Qué debo hacer durante los días de feria? Algunos puntos a considerar durante la feria:

- ✓ Atraer a los visitantes, ser creativo, despertar el interés.
- ✓ Llevar información a Sala de Prensa, un dossier bien preparado.
- ✓ Organizar contactos con la prensa, presentar novedades.
- ✓ Si es posible, asistir a seminarios o conferencias.
- ✓ Participar en rondas de negocios y otras actividades.
- ✓ Repasar y completar cada día las fichas de las visitas.
- ✓ Enviar cada noche faxes o mails a la oficina con las peticiones de muestras, documentos, etc., solicitada por los visitantes.
- ✓ Investigar a la competencia.

¿Cómo escoger correctamente una feria?

La elección de la feria a participar dependerá principalmente:

- ✓ Tipo de producto.
- ✓ Objetivo de la empresa.
- ✓ Mercado objetivo.
- ✓ Clientes potenciales (visitantes de la feria).
- ✓ Reputación de los organizadores.
- ✓ Número de visitantes.
- ✓ Actividades paralelas a la feria.

Localizaciones preferenciales:

- ✓ A la derecha de la entrada de los Halls.
- ✓ En los corredores centrales.
- ✓ Al final de los bloques.
- ✓ En las esquinas.

Evitar

- ✓ Lejos de las entradas y salidas de los Halls.
- ✓ Lejos de donde se desarrollan actividades.
- ✓ Lejos de los corredores principales.
- ✓ Detrás de las columnas y/o escaleras.

Diseño del stand

- ✓ Identidad corporativa (como queremos ser recordados).
- ✓ Mantenerlo simple.
- ✓ Diseñarlo para que será de agrado a los ojos del visitante.
- ✓ Que atraiga la atención.
- ✓ Funcional y práctico.
- ✓ Tomar nota de la altura permitida por los organizadores de la feria.

Durante la feria:

- ✓ Nunca dejar el stand solo.
- ✓ No subestimar al visitante.
- ✓ Tratar de obtener la mayor cantidad de información del visitante.
- ✓ Ser cordial.
- ✓ Llevar un record de los visitantes y saber clasificarlos ("cuaderno de negociación").

Post feria:

Al día siguiente de la feria, la lista de los contactos conseguidos tiene el 100% de valor. Un mes después de la feria, los contactos valen la

mitad, pero su obtención y seguimiento sigue costando el 100% en tiempo y recursos.

- ✓ El seguimiento exitoso de los contactos empieza por un buen plan.
- ✓ El seguimiento de los contactos por correo electrónico debería realizarse dentro de las 72 horas posteriores a la clausura de la feria y si se utiliza el correo normal este debería ser recibido antes de transcurridos 10 días laborables.
- ✓ Los contactos realizados deberían recibir una carta o tarjeta de agradecimiento.

El sistema de seguimiento de los contactos generados durante la exposición emplea básicamente el mailing y el telemarketing, tanto para confirmar posibles pedidos como para planificar las visitas de la fuerza de ventas.

Todas las ferias son diferentes: poseen su personalidad única formada por factores tales como su ámbito geográfico de influencia, la asistencia total de visitantes, tipologías de los visitantes, la época del año en que se celebra, la competencia, el estado en que se encuentra el sector, expositores que participan, oportunidades educativas, rondas de negocios, etc.

Para lograr un verdadero éxito, hay que analizar el potencial de cada feria y luego desarrollar la mejor estrategia para lograr el mayor éxito posible en dicha feria.

La participación en Ferias tiene que ser parte de un plan de exportación.

Es muy importante considerar a las ferias como uno de los instrumentos y actividades fundamentales de la estrategia global de las empresas, en la que los objetivos a alcanzar incluyan el reforzamiento de la marca e imagen, aprovechar la presencia de los medios de comunicación, el lanzamiento de nuevos productos o servicios, la investigación del mercado y de la competencia, etc., además de la promoción comercial y la venta.

Una feria se prepara durante muchos meses, se desarrolla en pocos días y se explota a lo largo de varios años.

✓ **Rueda de negocio.**

Objetivos:

- ✓ Establecer contactos comerciales
- ✓ Conocer empresarios
- ✓ Realizar una agenda bien distribuida.

Como funciona:

Tiene 5 etapas:

- ✓ Inscripción en el sistema y solicitud de participación.
- ✓ Selección de empresas, (contrapartes)
- ✓ Notificación de aceptación de las empresas.

- ✓ Pago de inscripción.
- ✓ Agenda de citas de negocios.

Porque debería participar?

- ✓ Porque es una oportunidad para establecer contactos empresariales.
- ✓ Para conjugar la oferta y la demanda de los productos y/o servicios que se ofrecen y demandan dentro y fuera de la feria.
- ✓ Para dar a conocer la empresa al resto del mundo con una imagen activa y dinámica.
- ✓ Porque no pierde tiempo moviéndose por los stands en busca de que vender o que comprar.
- ✓ Para optimizar esfuerzos concentrándose en las oportunidades de mayor atractivo.
- ✓ Porque se cuenta con el apoyo de facilitadores especializados en la conducción de procesos de negociación.

Qué cosas llevar...

- ✓ Información sobre la empresa.
- ✓ Material promocional
- ✓ Tarjetas de presentación
- ✓ Muestras de productos
- ✓ Referencias bancarias

Material Promocional

- ❖ Despertar interés por la empresa y sus productos
- ❖ Crear prestigio
- ❖ Mover a pedir información

» Características:

Descripción detallada de sus productos

- ❖ Modo de empleo y uso de los productos
- ❖ Material de consulta

¿Qué tipo de empresas deben participar?

Mínimo 2 años en el mercado. o Empresas productoras con registros legales al día. o Empresas con un portafolio y un mercado definido.

Empresas que pertenezcan al sector, que deseen ofertar productos o servicios.

Empresas interesadas en establecer nuevas relaciones comerciales, con capacidad de respuesta a una demanda determinada.

Errores comunes.

- Objetivos poco claros

- Desconocimiento de los objetivos de la contraparte
- Visión errónea de la contraparte
- Poco interés por las reocupaciones de la contraparte.
- Incomprensión del modo como adopta sus decisiones la contra-parte.
- Inexistencia de una estrategia en relación con las concesiones posibles.
- Falta de otras opciones o posibilidades.
- Incapacidad para tener en cuenta los competidores.
- Torpe aprovechamiento del poder de negociación.
- Decisiones y cálculos apresurados
- Deficiente intuición del momento de cerrar una negociación!

¿Cómo prepararse?

- Conocer la posición propia (capacidad de producción, recursos financieros y de personal, capacidad de adaptación)
- Conocer la posición de la contraparte (conseguir información sobre la empresa, sus objetivos, fortalezas, debilidades, poder de negociación).
- Conocer a los competidores (no se es el único que busca establecer relaciones comerciales con la contraparte)
- Conocer los límites de negociación propios (¿hasta dónde puedo negociar?, ¿cuándo es el momento de postergar o retirarse de la negociación?)

Preparar una estrategia:

- Posición dominante Posición débil Posición gana-gana.
- Conocer la Cultura de Negociación.

Actividades Post - Rueda

- Carta de agradecimiento a los anfitriones y empresarios contactados
- Envío de informaciones solicitadas
- Charlas en la propia empresa
- Llamadas telefónicas de seguimiento
- Asistencia a la reunión de evaluación de la Rueda
- Entrega del Informe de Evaluación a entidad coordinadora

Elaborar un informe final:

- ❖ Número y calidad de contactos
- ❖ Número de negocios realizados

✓ Misiones Comerciales Internacionales

Las “Misiones Comerciales Internacionales”, son una actividad que consiste en la visita de empresarios exportadores a mercados externos, a fin de mostrar la oferta exportable e identificar la demanda extranjera. Las Misiones pueden incluir Ruedas de Negocios entre compradores y vendedores estableciéndose agendas de negocios.

Las ruedas de negocios tienen por objeto posicionar la oferta exportable nacional de las empresas, a través de la entrevista entre compradores y vendedores (exportadores), de acuerdo a una agenda de negocios pre establecida.

Objetivo

Ampliar las oportunidades comerciales de la oferta exportable peruana, a través del acercamiento a la demanda actual por sus productos o servicios, brindándoles la oportunidad de visitar ferias internacionales.

Contenido

- Primera Fase: Identificación de nuevas ferias e identificación de nuevas empresas asistentes, si la misión conlleva una rueda de negocios, preparación de la agenda.
- Segunda Fase: Elaboración del brief de la misión e identificación de empresas asistentes.
- Tercera Fase: Solicitud y obtención de documentos previos al viaje de los empresarios.
- Cuarta Fase: Charla de orientación y desarrollo de la misión.
- Quinta Fase: Retorno al país y elaboración del informe de valor.
- Sexta Fase: Divulgación de los resultados de la asistencia a la misión comercial.

Público objetivo

- Empresas exportadoras individuales o asociadas.

Requisitos y condiciones

- Empresas privadas y asociaciones civiles de productores de bienes o servicios, legalmente constituidas en el Perú.
- Acreditar por lo menos 1 año de inscripción en el RUC de la SUNAT.
- No tengan impedimentos para contratar con el Estado.
- Tenga capacidad instalada para atender el nivel de demanda del comprador internacional.

Duración

- Los proyectos para asistir a misiones comerciales tendrán un plazo máximo de 120 días como mínimo desde la convocatoria, la ejecución, hasta la entrega del informe final.

Sectores

- Multisectorial, dependiendo de la especialización requerida por la misión comercial.

CAPITULO XI: CONCLUSIONES

Primero:

El poder de negociación de los proveedores, consumidores y rivalidad empresarial si influye significativamente en la competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de la región de Tacna. Esta información está comprobada en esta investigación, como explicación de los resultados obtenidos a través de las técnicas e instrumentos aplicado y desarrollados, para el sustento de la hipótesis general.

Segundo:

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter de análisis de la competitividad, es una herramienta muy potente para evaluar lo atractivo de un sector. Para ayudarnos en nuestro análisis, el modelo de Porter define los actores (competencia, compradores, proveedores, posibles nuevos concurrentes y sustitutos), sus interrelaciones (las cinco fuerzas) así como los factores que determinan la intensidad de estas fuerzas.

Tercero:

Un alto poder de negociación de los consumidores muestra una débil la competitividad de las empresas exportadoras de aceituna Tacna. Un alto grado de rivalidad empresarial determina una alta competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna. Un alto poder de negociación de los proveedores determina una débil competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna.

CAPITULO XII: SUGERENCIAS

Primero:

La competitividad se instaura como condición necesaria para que una unidad económica pueda insertarse y mantenerse en los mercados internacionales. Es por ello, que es necesario que los exportadores tengan presente el desarrollo de herramientas que les permita ser más competitivos,

Segundo:

Las cinco fuerzas de Michael Porter permiten estudiar los sectores en este caso es de suma importancia, por ello se debe hacer más frecuente análisis de las fuerzas al momento de tomar decisiones más acertadas.

Tercero:

Un reto para la agricultura, debe ser transformar sus modelos tradicionales de producción) en nuevas estructuras agrarias. Estas estructuras deben incorporar el interés económico —mediante precios competitivos a nivel internacional— pero también los intereses sociales y ambientales, y deben cobrar relevancia temas como la equidad, la distribución, el acceso al desarrollo, el capital humano y la sostenibilidad de los recursos naturales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asensio, E., & Vázquez, B. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Ediciones Paraninfo. 324p.
- Baena, E., Sánchez, J., & Suárez, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, Año IX, No 23, Diciembre 2003. 61-66.
- Beltramino, M. (2008). *Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes que conforman los grupos exportadores de la ciudad de Rosario, Argentina*. Rosario: Tesina (Título). Universidad abierta interamericana.
- Castañeda, L. (2013). *Factores asociados al éxito competitivo de las empresas agroexportadoras instaladas en el distrito de Tacna – año 2013*. Tacna: Tesis (Título). Universidad Privada de Tacna. 121p.
- Cepeda, S., Palacio, N., & Salinas, J. (2009). *La influencia del liderazgo, la estrategia y el entorno sobre el éxito competitivo de la Pequeña Empresa*. Santiago: Tesis (Maestría). Universidad de Chile. 68p.
- Chávez, J. (2004). *Competitividad de las empresas que exportan fresa a los estados unidos de América, ubicadas en el valle Zamora, Michoacán - México*. Mexico: Tesis (Doctorado). Instituto Politécnico Nacional.
- Dirección Regional Agraria Tacna. (2004). *Diagnostico agrario 2004 Región Tacna*. Tacna: DRAT. 560p.
- Dirección Regional Sectorial de Agricultura Tacna. (2010). *Tacna serie histórica de la producción agraria, comercio exterior e hidrología al 2010*. Tacna: DRSAT. 148p.
- Figuroa, D., & Fernández, J. (1997). Entornos competitivos: su caracterización y tipología en el contexto empresarial de Galicia. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 3, N° 2.
- Flores, B., & González, F. (2008). La competitividad de las pymes morelianas. *Cuadernos del CIMBAGE*, N° 11. 85-104.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación. 9ª edición. 336p.
- Heredia, J. (2010). *Consortio de Investigación Económica y Social*. Recuperado el 26 de Octubre de 2015, de http://old.cies.org.pe/investigaciones/desarrollo_rural/determinates-de-la-competitividad-de-las-empresa

- Hernández, E. (2000). *La Competitividad Industrial en México*. Mexico: Editores Plaza y Valdes. 402p.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw Hill Interamericana. 850p.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson Prentice Hall. 9ª Edición. 694p.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). Recuperado el 26 de Octubre de 2015, de <http://censos.inei.gob.pe/Cenagro/redatam/#>
- Milesi, D., Moori, V., Robert, V., & Gabriel, Y. (2007). Desarrollo de ventajas competitivas: pymes exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia. *Comisión económica para américa latina y el caribe*, CEPAL N° 92. Agosto. 25-43.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2005). *Plan Estratégico Regional de Exportaciones*. Recuperado el 22 de Octubre de 2015, de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_tacna/perx_tacna.htm
- Moori-Koenig, V., Yoguel, G., Milesi, D., & Gutiérrez, I. (2004). *Buenas prácticas de las pyme exportadoras exitosas pymex: el caso chileno*. Santiago: Fundes Internacional. 165p.
- Pérez, A., Bojórquez, M., & Duarte, L. (2012). La competitividad empresarial y el liderazgo. *Revista Gestión y Sociedad*, Volumen 5, N° 2.
- Pérez, J. (1994). *Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente calidad total*. Madrid: ESIC. 516p.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Mexico: Pirámide. 456p.
- Rivera, J., & López, M. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC Editorial. 3ª Edición. 512p.
- Rubio, A., & Aragón, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España. *Universia Business Review*, núm. 8, cuarto trimestre, 2005, pp. 38-51.
- Santacruz De León, E., Pérez, E., & Palacio, V. (2012). Análisis cualitativo de la competitividad de las empresas frutícolas del Soconusco, Chiapas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Edición N° 169.

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (23 de Octubre de 2015). *Página oficial del SIICEX*. Recuperado el 23 de Octubre de 2015, de http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=160.00000

Valencia, J. (2000). Variables que impactan a la competitividad de las empresas exportadoras de aguacate a los E.U.A. ubicadas en Uruapan, Michoacán–México. *Revista Investigación Administrativa* , Año 29. Nº 86. Mayo-Junio. 149-164.

ANEXOS.

Anexo 1: Matriz de consistencia.

| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPOTESIS | VARIABLES E INDICADORES |
|---|---|---|---|
| PROBLEMA GENERAL | OBJETIVO GENERAL | HIPOTESIS GENERAL | VARIABLE DEPENDIENTE (Y) |
| ¿Cómo influye el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores y la rivalidad empresarial en la competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna? | Analizar la influencia del poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores y la rivalidad empresarial en la competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna. | El poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores y la rivalidad empresarial tienen una influencia significativa en la competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna. | COMPETITIVIDAD Indicadores de la V.D. - Financiamiento - Tecnología. - Innovación. |
| PROBLEMAS ESPECIFICOS | OBJETIVOS ESPECIFICOS | HIPOTESIS ESPECIFICAS | VARIABLES INDEPENDIENTES (X_i) |
| <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el efecto del poder de negociación de los proveedores en la competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna? - ¿Qué efecto tiene el poder de negociación con los compradores en la | <ul style="list-style-type: none"> - Identificar el efecto del poder de negociación de los proveedores en la competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna. - Indicar el efecto del poder de negociación de los compradores en la competitividad de las empresas | <ul style="list-style-type: none"> - Un alto poder de negociación de los proveedores determina una débil competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna. - Un alto poder de negociación de los consumidores muestra una débil la competitividad de las empresas | <ul style="list-style-type: none"> Poder de negociación de proveedores Indicadores de la V.I. - Capacidad de compra de Insumos. - Número de proveedores Poder de negociación de consumidores Indicadores de la V.I. |

| <p>competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna?</p> <p>- ¿Cuál es el efecto de la rivalidad empresarial en la competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna?</p> | <p>exportadoras de aceituna de Tacna.</p> <p>- Determinar el efecto de la rivalidad empresarial en la competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna.</p> | <p>exportadoras de aceituna de Tacna.</p> <p>- Un alto grado de rivalidad empresarial determina una alta competitividad de las empresas exportadoras de aceituna de Tacna.</p> | <p>- Capacidad de venta, exportación.</p> <p>- Diferenciación</p> <p>Rivalidad empresarial</p> <p>Indicadores de la V.I.</p> <p>- Estrategias.</p> <p>- Precios</p> |
|--|---|--|--|
| METODO Y DISEÑO | POBLACION Y MUESTRA | TECNICAS E INSTRUMENTOS | |
| <p>Tipo de investigación: Aplicada</p> <p>Nivel de investigación: Correlacional</p> <p>Diseño de investigación: Retrospectivo transversal</p> | <p>Universo y muestra: 30 empresas exportadoras.</p> | <p>Método: Correlacional</p> <p>Instrumento: Encuesta, Análisis de datos</p> <p>Tratamiento estadístico: R PEARSON</p> | |

Anexo N° 2: Instrumentos de investigación

ENCUESTA N° 1

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta para conocer la influencia de los proveedores, consumidores y rivalidad empresarial en la competitividad de las empresas exportadoras de aceituna. Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

Con respecto a los proveedores.

1. ¿Con cuántos proveedores de insumos usted trabaja?

- a) 0 – 3 b) 3 – 6 c) 6 – 9 d) Más de 9

2. ¿Sus proveedores son fijos o eventuales?

- a) Fijos b) Eventuales c) Exclusivos d) N. S.

Con respecto a la rivalidad empresarial.

3. ¿Qué estrategias comerciales emplea?

| | | |
|--|----|----|
| a) Cuenta con un agente comercial. | Si | No |
| b) Cuenta con una página web y redes sociales | Si | No |
| c) Participa en ferias o exhibiciones internacionales. | Si | |
| d) Otros | | |

Con respecto a la competitividad.

Financiamiento.

4. ¿Los bancos le dan acceso a créditos financieros a su empresa fácilmente?

- a) Si b) A veces c) No d) No lo requiere.

5. ¿Ha participado en algún concurso de financiamiento?

- a) Sí. b) No. d) Desconoce de su existencia.

Tecnología e Innovación.

6. Su empresa esta implementada con:

| | | |
|--------------------------------|----|----|
| a) Maquinaria seleccionadoras. | Si | No |
| b) Montacargas. | Si | No |
| c) Elevadores. | Si | No |
| d) Cortadoras. | Si | No |
| e) Otras. | | |

7. ¿Cuenta con algún software de producción o costos?

- a) Si b) No c) Desconoce del tema.

8. De lo anterior de ser afirmativa su respuesta, ¿Con cuáles?

9. ¿Cuenta con algún manual operativo?

- a) Si b) No c) Desconoce del tema.

10. ¿Cuántas personas conforman su equipo de trabajo?

- a) 0 – 3 b) 3 – 6 c) 6 – 10 d) Más de 10.

11. Su equipo cuenta con mayor cantidad de :

- a) Mando superior.
- b) Mando Medio.
- c) Obreros.

12. Realiza alguna mejora continua.

- a) Si
- b) No
- c) Desconoce del tema.

13. De la pregunta anterior; ¿en qué?

- a) Área administrativa.
- b) Área productiva.
- c) Área de comercialización.
- d) Área de post venta.
- d)

Otros.....
.....

Nombre del Encuestado: _____

Empresa: _____

Muchas gracias.

ENCUESTA N° 2

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta para conocer la influencia de los proveedores, consumidores y rivalidad empresarial en la competitividad de las empresas exportadoras de aceituna. Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

Con respecto a los proveedores.

1. ¿Es sencillo conseguir proveedores?

A) SI

B) NO

2. ¿Cómo consigue sus proveedores?

A) Internet.

B) Ferias.

C) Referencias

3. ¿Cuál es la forma de negociación?

A) Directa

B) Con intermediación

C) Internet.

4. ¿Cuenta con una ficha de evaluación de proveedores?

A) Si

B) No

5. ¿Le gustaría asociarse para negociar las compras con sus proveedores?

A) Si

B) No

Con respecto a la rivalidad empresarial.

6. ¿Es fácil diversificar productos a base de aceituna?

A) Si

B) No

7. ¿Considera ingresar a nuevos mercados?

A) Fácil

B) Díficil.

8. ¿Realiza estudios de mercado?

A) Si

B) No

9. De la pregunta anterior ¿Con que frecuencia?

A) Muy frecuentemente.

B) A veces.

C) Casi nunca.

Con respecto a los compradores.

10. ¿Es sencillo conseguir proveedores?

A) Si

B) No

11. ¿Cómo consigue sus compradores?

A) Internet

B) Ferias

C) Ruedas de negocios.

12. ¿Cuál es la forma de negociación?

A) Directa.

B) Indirecta.

13. ¿Qué modalidad de pago emplea?

A) Documentaria

B) Carta de Crédito.

C) Contra entrega.

14. ¿De los tres criterios mencionados, cual considera Usted más influyente en la competitividad de su empresa?

A) Poder de Negociación con los Proveedores.

B) Rivalidad empresarial.

C) Poder de Negociación con los Compradores.

Relación de empresas, análisis de datos.

| N° | RUC | EMPRESA | N° DE VENTAS | VENTAS | PESO NETO | PESO BRUTO | DESTINO DE EXPORTACION |
|----|-------------|---|--------------|---------|-----------|------------|---|
| 1 | 20318165051 | AGROIND. Y COMERCIALIZ. GUIVE E.I.R.L | 49 | 1515445 | 1280386 | 1965338 | Brasil, Canadá, Chile, Kuwait |
| 2 | 20495300995 | AGROINDUSTRIAS GONZALEZ S.A.C. | 3 | 66192 | 64800 | 100440 | Brasil |
| 3 | 20449411553 | AGROINDUSTRIAS INCA PERU EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA - A.I.P. E.I.R.L. | 28 | 632614 | 450975 | 679990 | Brasil |
| 4 | 20533220429 | AGROINDUSTRIAS OLIVOS DE LA YARADA EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA - OLIYAR E.I.R.L. | 2 | 81990 | 81000 | 121500 | Brasil |
| 5 | 20533206434 | AGROINDUSTRIAS ORO VERDE SUR PERUANO E.I.R.L. | 2 | 23400 | 15600 | 23400 | Chile |
| 6 | 20532801967 | AGROINDUSTRIAS SANTA CECILIA PERU S.A.C. | 10 | 80175 | 156750 | 243000 | Chile |
| 7 | 20533192891 | AGROINDUSTRIAS VALLE VIDA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA | 4 | 131048 | 80676 | 120960 | Brasil |
| 8 | 20532621551 | AGROLIVES SOCIEDAD ANONIMA CERRADA | 4 | 103520 | 129600 | 194400 | Brasil |
| 9 | 20520074458 | ALIMENTOS DEL PACIFICO S.R.L. | 18 | 486659 | 306520 | 466965 | Brasil |
| 10 | 20410542634 | ALIMENTOS PROCESADOS DEL OLIVO E.I.R.L. | 9 | 377035 | 143488 | 212260 | Brasil |
| 11 | 20532404291 | ARMANO OLIVES SOCIEDAD ANONIMA CERRADA | 21 | 769452 | 553800 | 831580 | Brasil, España, Chile, México |
| 12 | 20532966451 | AROMATICO INVERSIONES SOCIEDAD ANONIMA CERRADA | 14 | 326944 | 307800 | 461700 | Brasil |
| 13 | 20533016066 | BASCONT AGROEXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - BASCONT AGROEXPORT S.A.C. | 22 | 699917 | 485525 | 734660 | Brasil, ee. uu., Kuwait |
| 14 | 20119194998 | BAUMANN CROSBY SOCIEDAD ANONIMA | 21 | 517140 | 373036 | 578197 | Brasil |
| 15 | 20133270761 | BIONDI Y CIA DE TACNA S.A.C. | 131 | 949518 | 504909 | 777760 | Brasil, Canadá, Colombia, Chile, reino unido, Israel, EE. U |
| 16 | 20533028072 | BONAS OLIVAS S.A.C. | 14 | 550890 | 449200 | 696500 | Brasil, Chile |
| 17 | 20268589091 | CIA AGROINDUSTRIAL PUNTA DEL SUR SRLTDA | 4 | 55026 | 48600 | 74520 | Brasil |
| 18 | 20449367988 | COMERCIAL JUNAY IMPORT EXPORT EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA | 5 | 9100 | 17100 | 26800 | Chile |
| 19 | 20535345113 | COMERCIAL MARLO'EMP.IND.DE RESP.LIMITADA | 1 | 8645 | 14300 | 27500 | Chile |
| 20 | 20532106436 | DESCALS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS S.A.C. | 15 | 804650 | 534600 | 807840 | Brasil |
| 21 | 20533250417 | EMPRESA AGROINDUSTRIAL LOS ANDES SOCIEDAD ANONIMA | 8 | 176472 | 145800 | 218700 | Brasil |

| | | | | | | | | |
|----|-------------|---|-----|---------|---------|---------|--------------------------------|--|
| | | CERRADA -EMPREENDES S.A.C. | | | | | | |
| 22 | 20449323930 | EMPRESA AGROINDUSTRIAS SANTA MARIA. E.I.R.L. | 18 | 496324 | 339225 | 510300 | Brasil | |
| 23 | 20519791413 | EXPORTACIONES MIRSA EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA | 27 | 977101 | 525993 | 803226 | Brasil, Australia, Kuwait | |
| 24 | 20532520950 | FUNDO LA NORIA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - FUNDO LA NORIA S.A.C. | 125 | 3162749 | 2189728 | 3439535 | Brasil | |
| 25 | 20533236775 | FUNDO LOS OLIVOS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - FUNDO LOS OLIVOS S.A.C. | 37 | 145452 | 156100 | 246810 | chile | |
| 26 | 20532861862 | IMPORT & EXPORT FLORES GUTIERREZ E.I.R.L. - FLOGU EXPORT E.I.R.L. | 7 | 320427 | 263237 | 178970 | Brasil | |
| 27 | 20532624224 | IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES PRODALIM E. I. R. L | 11 | 34966 | 33765 | 54270 | chile | |
| 28 | 20533023356 | INDUSTRIA OLIVO SOCIEDAD ANONIMA CERRADA | 3 | 7590 | 12650 | 20700 | chile | |
| 29 | 20108635542 | INDUSTRIAS AGRICOLAS TACNA S.A.C. | 5 | 162654 | 113400 | 170100 | Brasil | |
| 30 | 20533188606 | LAJHAR IMPORTADORA EXPORTADORA E.I.R.L. - LAJHAR IMPORT. EXPORT. E.I.R.L. | 10 | 39806 | 26480 | 39650 | chile | |
| 31 | 20532563501 | NUEVA COSECHA PERU E.I.R.L. | 4 | 35450 | 70900 | 108000 | chile | |
| 32 | 20532464359 | OLIAMERICA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA -OLI.S.A.C. | 34 | 1069804 | 821660 | 1231715 | Brasil, chile, Francia | |
| 33 | 20519909945 | OLIVA PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA | 177 | 1387677 | 1008415 | 1581852 | Brasil, chile, Kuwait, EE. UU. | |
| 34 | 20533050248 | PORTAL DEL OLIVO S.A.C. | 10 | 257819 | 161918 | 245700 | Brasil | |
| 35 | 20533005960 | TIERRA Y MAR DEL NORTE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - TIERRA Y MAR DEL NORTE S.A.C. | 25 | 59557 | 34990 | 56500 | chile | |

Análisis de resultados obtenidos de la encuesta.

| NRO | P 1 | P 2 | X | N de venta | PESO NETO | Y 1 | ACEITUNA EN SALMUERA | ACEITUNA CON RELLENO | ACEITUNA EN RODAJAS | ACEITUNA DESAHUESADA | Y2 | Y | precio | z 1 | P3 1 | P3 2 | P3 3 | z 2 | Z |
|-----|-----|-----|---|------------|-----------|-----|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----|---|---------|-----|------|------|------|-----|---|
| 1 | 2 | 3 | 5 | 25 | 34990 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 59557 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 2 | 1 | 3 | 4 | 10 | 161918 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 257819 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 |
| 3 | 1 | 3 | 4 | 177 | 1008415 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1387677 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 4 |
| 4 | 3 | 1 | 4 | 34 | 821660 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1069804 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 |
| 5 | 4 | 3 | 7 | 4 | 70900 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 4 | 35450 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 |
| 6 | 1 | 3 | 4 | 10 | 26480 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 39806 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 |
| 7 | 2 | 3 | 5 | 5 | 113400 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 162654 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| 8 | 3 | 1 | 4 | 3 | 12650 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 7590 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 |
| 9 | 2 | 1 | 3 | 11 | 33765 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 34966 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 3 |
| 10 | 3 | 2 | 5 | 7 | 263237 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 320427 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 3 |
| 11 | 2 | 1 | 3 | 37 | 156100 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 145452 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 |
| 12 | 2 | 3 | 5 | 125 | 2189728 | 3 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 5 | 3162749 | 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 |
| 13 | 3 | 1 | 4 | 27 | 525993 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 977101 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 14 | 2 | 3 | 5 | 18 | 339225 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 496324 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| 15 | 1 | 3 | 4 | 8 | 145800 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 176472 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 16 | 2 | 1 | 3 | 15 | 534600 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 804650 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 3 |
| 17 | 2 | 2 | 4 | 1 | 14300 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 8645 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 |
| 18 | 2 | 2 | 4 | 5 | 17100 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 9100 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| 19 | 1 | 3 | 4 | 4 | 48600 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 55026 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 3 |
| 20 | 3 | 1 | 4 | 14 | 449200 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 4 | 550890 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 |
| 21 | 2 | 1 | 3 | 131 | 504909 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 949518 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| 22 | 2 | 3 | 5 | 21 | 373036 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 517140 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 |
| 23 | 1 | 3 | 4 | 22 | 485525 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 699917 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 |
| 24 | 2 | 1 | 3 | 14 | 307800 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 3 | 326944 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|----|---------|---|---|---|---|---|---|---|---------|---|---|---|---|---|---|
| 25 | 1 | 2 | 3 | 21 | 553800 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 769452 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 3 |
| 26 | 2 | 2 | 4 | 9 | 143488 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 377035 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 3 |
| 27 | 2 | 3 | 5 | 18 | 306520 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 486659 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 28 | 1 | 1 | 2 | 4 | 129600 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 103520 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 |
| 29 | 1 | 3 | 4 | 4 | 80676 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 131048 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| 30 | 1 | 3 | 4 | 10 | 156750 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 80175 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 31 | 2 | 1 | 3 | 2 | 15600 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 23400 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 |
| 32 | 1 | 1 | 2 | 2 | 81000 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 81990 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 3 |
| 33 | 1 | 1 | 2 | 28 | 450975 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 632614 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 |
| 34 | 1 | 3 | 4 | 3 | 64800 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 66192 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 |
| 35 | 2 | 3 | 5 | 49 | 1280386 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1515445 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 |
| 36 | 2 | 3 | 5 | 7 | 12070 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 10116 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 3 |

Análisis de resultados.

| com1 | com2 | COM 3 | | | | | | | | | | | | | |
|------|------|-------|-----|-----|-----|-----|----|----|----|-------|-----|-----|-----|-----|-----|
| P4 | P5 | P61 | P62 | P63 | P64 | P65 | P7 | P8 | P9 | COM 3 | P10 | P11 | P12 | COM | COM |
| 4 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | | 3 | 8 | 1 | 1 | 2 | 4 | 18 |
| 4 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | | 3 | 7 | 4 | 3 | 2 | 9 | 23 |
| 4 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 6 | 16 |
| 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | | 3 | 8 | 4 | 3 | 2 | 9 | 22 |
| 4 | 3 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | | 3 | 7 | 4 | 3 | 2 | 9 | 23 |
| 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 3 | 9 | 2 | 3 | 2 | 7 | 22 |
| 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | | 3 | 6 | 2 | 3 | 1 | 6 | 19 |
| 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 3 | 9 | 2 | 2 | 2 | 6 | 21 |
| 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | | 3 | 8 | 2 | 1 | 1 | 4 | 18 |
| 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | | 3 | 8 | 3 | 2 | 2 | 7 | 21 |
| 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | | 3 | 8 | 2 | 2 | 2 | 6 | 19 |
| 4 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | | 3 | 7 | 2 | 3 | 2 | 7 | 20 |
| 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | | 3 | 8 | 3 | 2 | 2 | 7 | 22 |
| 3 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | | 3 | 5 | 2 | 3 | 1 | 6 | 15 |
| 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 3 | 9 | 2 | 2 | 1 | 5 | 21 |
| 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 7 | 14 |
| 4 | 3 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | | 3 | 5 | 1 | 2 | 2 | 5 | 17 |
| 4 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | | 3 | 6 | 2 | 3 | 2 | 7 | 20 |
| 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | | 3 | 8 | 2 | 1 | 1 | 4 | 18 |
| 4 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | | 3 | 8 | 3 | 3 | 1 | 7 | 21 |
| 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | | 3 | 7 | 3 | 2 | 2 | 7 | 20 |
| 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | | 2 | 6 | 2 | 3 | 1 | 6 | 19 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|----|
| 4 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 3 | 8 | 1 | 3 | 1 | 5 | 19 |
| 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | | 3 | 5 | 1 | 3 | 2 | 6 | 16 |
| 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 2 | 8 | 1 | 2 | 1 | 4 | 18 |
| 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | | 2 | 6 | 2 | 3 | 1 | 6 | 18 |
| 4 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | | 3 | 6 | 3 | 2 | 2 | 7 | 19 |
| 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | | 3 | 8 | 1 | 3 | 2 | 6 | 20 |
| 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | | 3 | 7 | 3 | 3 | 1 | 7 | 19 |
| 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | | 3 | 7 | 2 | 3 | 2 | 7 | 19 |
| 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | | 3 | 6 | 2 | 3 | 2 | 7 | 19 |
| 2 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | | 3 | 6 | 2 | 3 | 1 | 6 | 17 |
| 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | | 3 | 7 | 1 | 2 | 2 | 5 | 18 |
| 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 3 | 9 | 1 | 3 | 2 | 6 | 22 |
| 4 | 3 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | | 3 | 7 | 3 | 2 | 2 | 7 | 21 |