

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Estrategias competitivas para la exportación de pitahaya en la Asociación
La Flor de Pitahaya del distrito de Churuja - 2021**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Antonella Maricielo Zagaceta Ochoa

ASESOR

Fernando Antonio Arriola Jimenez

<http://orcid.org/0000-0001-8730-2973>

Chiclayo, 2022

**Estrategias competitivas para la exportación de pitahaya en la
Asociación La Flor de Pitahaya del distrito de Churuja - 2021**

PRESENTADA POR:

Antonella Maricielo Zagaceta Ochoa

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Gardenia Gretell Cortez Salazar

PRESIDENTE

Jessica Karin Solano Cavero

SECRETARIO

Fernando Antonio Arriola Jimenez

VOCAL

Dedicatoria

La presente investigación lo dedico a Dios y a mi familia, especialmente a mis padres por todo el apoyo incondicional que me han otorgado durante los cinco años de carrera universitaria, alentándome en mis triunfos y a la vez en mis caídas, siempre brindándome toda su confianza en cada una de mis decisiones.

Agradecimientos

A nuestra Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, ya que me incentivó en mi formación personal y profesional, logrando desarrollar mis competencias, habilidades y conocimientos.

A todas las personas que hicieron posible la realización de mi tesis con su colaboración, y especialmente a mi asesor Juan Cesar Farias Rodríguez, por su compromiso, dedicación y consejos en el desarrollo de la investigación, y la docente del curso Jessica Karin Solano Cavero por la paciencia y exigencia durante el proceso.

Este agradecimiento es para todos los que intervinieron en mi investigación y por haber contribuido en mi crecimiento profesional.

Índice

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
Revisión de literatura	9
Materiales y métodos	14
Resultados y discusión	16
Propuesta	27
Conclusiones	34
Recomendaciones.....	35
Referencias	37
Anexos.....	41

Resumen

El presente estudio tuvo como propósito promover la exportación de pitahaya desde la Asociación de agricultores “La Flor de Pitahaya” ubicada en Churuja, para tal fin se trazó como objetivo general proponer estrategias competitivas para la exportación. Se basó en una investigación de tipo aplicada, nivel descriptivo, de diseño no experimental, bajo un enfoque mixto, además se consideró una muestra de 50 agricultores a quienes se les aplicó una encuesta semiestructurada basada en las cinco fuerzas de la teoría competitiva de Porter (2015), apoyada de un focus group virtual. Dentro de los hallazgos se obtuvo para la dimensión amenaza de entrada de nuevos competidores 55.9%; ingreso de productos sustitutos 83.1%; rivalidad entre competidores 61%; poder de negociación de los proveedores 86.4% y poder de negociación con los consumidores 57.6%. Los hallazgos encontrados indican que se deben proponer estrategias sobre la base de las amenazas con mayores puntajes. En virtud de lo expuesto, la investigación concluye que se debe impulsar el desarrollo exportador sobre la amenaza de ingreso de productos sustitutos, rivalidad entre competidores y poder de negociación de los proveedores, para ello, propone como estrategias: un análisis situacional que les permita determinar los factores del entorno, fortalezas y oportunidades, para lograr fijar una estrategia acorde a las demandas del mercado internacional. Asimismo, capacitarse sobre legislaciones actuales de exportación, obtener certificados de calidad, mayor publicidad y establecer alianzas comerciales con el estado, a fin de obtener mayor proyección e impulso económico internacional.

Palabras claves: estrategias competitivas, exportación, pitahaya, desarrollo económico, ventaja competitiva.

Abstract

The purpose of this study was to promote the export of pitahaya from the Farmers Association "La Flor de Pitahaya" located in Churuja, for this purpose it was set as a general objective to propose competitive export strategies. It was based on an applied research, descriptive level, of non-experimental design, under a mixed approach, in addition, a sample of 50 farmers was considered to whom a semi-structured survey was applied based on the five forces of Porter's competitive theory (2015), supported by a virtual focus group. Among the findings, 55.9% was obtained for the threat of entry of new competitors dimension; income of substitute products 83.1%; rivalry between competitors 61%; bargaining power of suppliers 86.4% and bargaining power with consumers 57.6%. The findings found indicate that strategies should be proposed based on the threats with the highest scores. By virtue of the foregoing, the investigation concludes that export development should be promoted on the threat of entry of substitute products, rivalry between competitors and bargaining power of suppliers, for this, it proposes as strategies: a situational analysis that allows them to determine the factors of the environment, strengths and opportunities, in order to establish a strategy according to the demands of the international market. Likewise, train on current export laws, obtain quality certificates, greater publicity and establish commercial alliances with the state, in order to obtain greater international economic projection and impulse.

Keywords: competitive strategies, export, dragon fruit, economic development, competitive advantage.

Introducción

Las estrategias competitivas para la exportación son un recurso activo en la determinación de medidas empresariales, ya que definen la dirección y el alcance en una empresa, están orientadas a la optimización de las operaciones comerciales enfocadas en la rentabilidad y expansión del mercado, generalmente permiten la explotación de recursos tangibles e intangibles, configurados para desarrollar una ventaja competitiva sostenible en un mercado altamente cambiante y retador, como es el mercado internacional, espacio donde la exportación ocupa un rol predominante en la economía de un país; dado que genera crecimiento económico, productividad y empleabilidad a nivel mundial, la cual amerita de estrategias que mantengan una incidencia positiva sobre los indicadores económicos de cada región (Miranda, Ortiz, & Zarate, 2016).

Bajo esta perspectiva, el concepto de estrategias competitivas para la exportación ha estado enmarcado dentro del ámbito táctico, dinámico y defensivo de las empresas para obtener un lugar y ventaja en el mercado. Sin embargo, actualmente existen escasas investigaciones que integren este concepto al sector agrícola, y que establezcan de forma específica estas estrategias; por consiguiente, si no se cuenta con información cuantitativa precisa sobre el sector agrícola, es difícil emprender acciones sin un referente e indicadores que midan, monitoreen y comparen el desempeño de la actividad agrícola para lograr el impulso exportador en el mercado internacional (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2017).

Asimismo, es conveniente indicar que aunque se han creado políticas de comercio exterior a nivel mundial conjuntamente con la planificación y la precisión de estrategias competitivas, su eficacia no alcanza el sector agrícola, ya que se mantienen al margen de muchas realidades que rodean al agricultor y mayormente enfocan sus esfuerzos en otros sectores ajenos a la agricultura, una de ellas es la posibilidad de exportar sus productos agrícolas; considerando que la exportación de este sector tiene una representación promedio del 25% del producto interno bruto (PIB) a nivel mundial, convirtiéndose en un tema de interés político y económico que demanda medidas inmediatas (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico; Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2019).

En este sentido, Durán, Mora & González (2018) y el Banco Mundial (2019) indican que aunque los escenarios económicos están prestos a las oportunidades que brinda la globalización

como proceso multidimensional, las empresas agrícolas siguen siendo las menos favorecidas, reflejando la falta de transformaciones sistemáticas que se ajusten a la competitividad, posicionamiento, crecimiento e incursión en los mercados internacionales; limitando la capacidad de los organismos del sector agrícola en el diseño de políticas macroeconómicas reales. Esta incapacidad afecta el funcionamiento de la agricultura y el crecimiento económico orientado a la exportación de productos agrícolas (Panel Independiente sobre la Agricultura para el Desarrollo de América Latina, 2018).

En el caso de Perú, el sector agrario representa el 5.4% del PIB, está constituido por una economía parcelera que abarca el 85% de los agricultores, ejercida mayormente por el minifundio, impactado por la asimetría de los ingresos, la mínima integración de estos negocios agrícolas, el endeble desarrollo organizacional, la poca innovación tecnológica, y el ordenamiento de la producción; puesto que son factores que ocasionan el debilitamiento de las negociaciones de los agricultores a nivel nacional e internacional, limitando así la exportación de los frutos agrícolas (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016); a pesar de que el Estado ha incorporado planes para una mayor atención y concentración de beneficios, estos se encuentran en zonas de mayor acceso geográfico, acentuando las dificultades en las zonas rurales distantes y vulnerables; aunada la incapacidad de los agricultores para adquirir información, siendo un elemento importante que limita la participación y el desempeño en el mercado exportador que aún no ha sido explotado a gran escala (Banco Central de Reserva del Perú, 2019).

Un ejemplo de la situación problemática anteriormente mencionada, se localiza en la población de Churuja, distrito de la provincia de Bongará, ubicada en Amazonas, es una región con grandes beneficios climáticos y del suelo que permiten el cultivo de Pitahaya, la cual tiene un alto costo en el mercado lo que hace posible que las poblaciones que se dedican a su cultivo puedan mejorar sus condiciones económicas dadas las condiciones de la cadena de valor; no obstante, dado que es de menor población y de menor acceso geográfico, se encuentran deslindados de los beneficios que brinda el Estado al sector agrícola, privando el impulso del sector; asimismo considerando la economía precaria de los agricultores a causa de sus elevados costos no retornables e ingresos mínimos, consecuencia de una insuficiente planeación estratégica; por otro lado, cuenta con una economía centrada en la producción de Pitahaya y presenta una demanda satisfecha no saturada de Pitahaya; es decir, cubre las necesidades del mercado local y nacional, pero aún no logran desarrollarse en el entorno internacional, por lo

cual conlleva la necesidad de comercializar en el mercado exterior, a través de la exportación, ya que posee relevancia económica.

En la actualidad, el mercado de Pitahaya tiene una cobertura mundial del 63% y a nivel suramericano el 75%; teniendo en cuenta este porcentaje, el Perú ocupa un 14%, siendo un porcentaje medio en comparación con Ecuador, Colombia, México y Nicaragua por mencionar algunos (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019). De modo que, puede lograrse e incrementarse a través de la implementación de estrategias competitivas para la exportación de esta fruta no tradicional. Ante esta situación problemática, se originó la siguiente interrogante ¿Cuáles son las estrategias competitivas para la exportación de Pitahaya en la asociación de agricultores “La Flor de Pitahaya” del distrito de Churuja - 2021?

A fines de dar respuesta a la interrogante, en el estudio se planteó como objetivo general proponer estrategias competitivas para la exportación de Pitahaya en la asociación de agricultores “La Flor de Pitahaya” del distrito de Churuja - 2021; y como objetivos específicos analizar las 5 fuerzas de Michael Porter en la asociación de agricultores del distrito de Churuja.

En virtud de lo antes expuesto, la importancia del estudio reside en reducir las brechas de conocimiento que actualmente existen sobre la escasez de investigaciones que consideren y resalten la importancia de las estrategias competitivas para la exportación de productos agrícolas en el Perú, por esta razón el estudio en curso representa un aporte teórico relevante, ya que permitirá obtener datos actualizados y fieles de sus actores, logrando desde su visión y práctica agrícola formular estrategias competitivas para la exportación en función a sus necesidades y las exigencias del mercado internacional. Esta situación beneficiará a las empresas agrícolas pertenecientes a la asociación, y por ende a los agricultores en general de la zona, debido a que necesitan de estrategias que permita el reconocimiento y aprovechamiento de sus recursos, las potencialidades del distrito, así como la disposición que poseen para mejorar su competencia en el comercio exterior, impulsando el desarrollo, la economía local y nacional; así como los negocios internacionales, a través de la exportación de su producto.

Revisión de literatura

A lo largo de los años se han desarrollado una serie de estudios a nivel internacional como nacional sobre las estrategias competitivas, que evidencian que es un mecanismo esencial en el

impulso y evolución económica de las empresas, indistintamente del rubro ejercido, tienden a impactar en diferentes grados sobre las necesidades, enfoque y estructuración organizacional. Una investigación desarrollada en Costa Rica por Espinach (2018), indica que para exportar un producto agrícola es necesario detectar los nichos externos que rodean el mercado del producto, lo cual se logra a través de un análisis del entorno, la competencia, proveedores y la amenaza de productos sustitutos; cuya información servirá de base para construir la estrategia competitiva de exportación más idónea y efectiva, así como afianzarse en el mercado internacional con éxito.

Por su parte, López Y. et al. (2018) desde México, analiza la competitividad de la producción de la Malanga (*Colocasia esculenta*) basado en la teoría de las 5 fuerzas de Michael Porter, indicando que este modelo permite estudiar de manera amplia y meticulosa la industria, y las propias actividades productivas de la empresa para evaluar su desempeño y poder concretar estrategias competitivas pertinentes que conlleven a una mejor rentabilidad y expansión en el mercado exportador. A este respecto, Chuka et al. (2019) en su artículo científico de Nigeria indican que para lograr esto se deben aplicar estrategias de integración vertical y diversificación que permitan el fortalecimiento de la producción y excelencia de los productos en el mercado mundial, considerando el establecimiento de coaliciones como una estrategia adicional que permita abordar las oportunidades del mercado internacional. No obstante, la efectividad de estas estrategias depende de cómo las empresas se interesan por las demandas del mercado objetivo, y cómo emplean sus recursos de marketing y de ventas para aumentar su productividad.

Sobre la base de estas aseveraciones, Narayan y Bhattacharya (2019), en el contexto de la India, manifiestan que a nivel agrícola esta labor se ve afectada por la disgregación de pequeños productores, situación que disuade las oportunidades de abordar el mercado internacional; por ello, se hace hincapié en la creación de alianzas no sólo a nivel gubernamental sino productivo a los fines de brindar sostenibilidad económica a todos los involucrados y las comunidades rurales que se encuentran en desventajas respecto a la localización geográfica y acceso de recursos. La interacción entre los recursos, capacidades disponibles y las decisiones estratégicas competitivas permiten la determinación de ventajas posicionales de las empresas en el mercado exportador y así como el impulso de su desempeño.

Complementariamente, Knigh et al. (2020) desde Noruega indican que la aplicación del modelo de competitividad de Porter, permite a las empresas desarrollarse en un mercado exterior altamente competitivo, basado en la óptima rentabilidad que representa la producción, los beneficios derivados de los microclimas y una mano de obra de bajo costo, paralelamente, fortalece la diferenciación en el mercado, obteniendo como valor agregado el incremento de la empleabilidad.

A nivel nacional, Barrientos (2019) sostiene que la ejecución de un análisis interno de las organizaciones, una evaluación de la adaptación del producto, promoción, distribución, alcance, fuerzas tecnológicas, y la capacidad de retención, son acciones que permitirán la eficaz adecuación de las estrategias en el marco de sus debilidades, fortalezas, visión y misión, considerando que la diversidad de obstáculos que enfrenta la agricultura tienen la capacidad de convertirse en grandes herramientas que faciliten e impulsen el desarrollo de las operaciones agrarias. Las empresas agrícolas cuyos estándares de calidad y abastecimiento se basan en estrategias competitivas logran impactar positivamente en la productividad, crecimiento y desarrollo de las ventas, propician además una alta tasa de empleabilidad, teniendo un efecto significativo en la competitividad, beneficiando de esta manera la exportación de sus productos.

De forma análoga, en el Perú, existen escasos estudios que resalten la importancia de las competencias estratégicas a nivel agrícola, tampoco se aborda la visión del mercado internacional y el enfoque agroexportador, la mayoría de estos son aplicados a sectores económicos industriales, desestimando que la producción agrícola es la principal fuente de abastecimiento alimentario de Perú con un porcentaje que rodea el 35%, asimismo, constituye el 80% de los ingresos de hogares rurales, de estos simultáneamente se desprende un 37% de ciudadanos pobres y un 60% en excesiva pobreza (Oseda, Onésimo, Huaranga, & Vilca, 2018).

Considerando la influencia que tienen estos porcentajes sobre el PIB, es necesario revisar desde el ámbito teórico investigaciones que revelan las implicaciones históricas que ha tenido el desarrollo y aplicación de estrategias competitivas en el sector agrícola, para Vásquez y Morales (2017) los países con un porcentaje de Producto Interno Bruto (PIB) per cápita pueden optimizar sus ingresos a través de la promoción de la diversificación y exportación de sus productos; no obstante, para ello deben adquirir conocimientos y habilidades estratégicas que permitan enfocar esta promoción en el mercado internacional, posicionarse en sectores productivos específicos, y en otros con mayor impulso productivo.

La afirmación anterior conduce a una realidad agraria en el Perú muy heterogénea que depende principalmente de las condiciones tecnológicas, accesibilidad financiera, y articulación en el mercado, considerando esta situación, las áreas de oportunidad a nivel agrícola y los estudios a nivel nacional, ponen en evidencia la necesidad de una planificación y aplicación de estrategias competitivas que le permitan expandirse en cualquier mercado (local, nacional, internacional); no obstante, es necesario que estén unificadas, que sean pertinentes no sólo con sus necesidades sino con las del comercio exterior, se deben establecer alianzas locales y nacionales entre sectores agrarios que admitan dar mayor impulso a la economía (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).

En este sentido, las estrategias competitivas para la exportación se refieren a la capacidad que posee una empresa, u organización para afrontar la dinámica del mercado internacional y compensar las demandas de este; la estrategia está enfocada en el fortalecimiento de la planificación, la cual permite acrecentar los niveles de competitividad, por ser la base central de sus actividades y desarrollo (Mora, Vera, & Melgarejo, 2015). Asimismo, se consideran como un medio de ventaja competitiva, cuyos rasgos inciden en la capacidad para responder y tomar decisiones, así como en los procesos de exportación en el comercio internacional. No obstante, la efectividad de estas estrategias depende de cómo las empresas se interesan por las demandas del mercado objetivo, y cómo emplean sus recursos de marketing y de ventas para aumentar su productividad (Mohsenzadeh & Ahmadian, 2016).

Sobre la base de estas aseveraciones, Morgan et al. (2004) sostiene que las estrategias competitivas para la exportación son ventajas posicionales del desempeño de las empresas exportadoras en el mercado, ya que su intensidad competitiva modera la relación entre ellas. Destacando, así como estrategias el liderazgo en costos, y la diferenciación de marketing y servicios como aspectos fundamentales de este crecimiento.

Por su parte, Porter (2015) en su modelo teórico indica que las estrategias competitivas son las destrezas que emplea una empresa para ejecutar acciones ofensivas o defensivas frente a un determinado sector empresarial a los fines de obtener una posición distintiva sobre la competencia, esto mediante la maximización de sus recursos y capacidades, brindando un producto o servicio de valor para los clientes, denominado ventaja competitiva, para alcanzarla se debe llevar a cabo un análisis que evalúa las oportunidades y amenazas, desde una perspectiva interna y externa. Dentro de este modelo de evaluación se presentan las cinco

fuerzas competitivas: La amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de ingreso de productos sustitutos, la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los proveedores, y poder de negociación de los consumidores.

Con base en la teoría de Porter (2015) la rivalidad está ligada al posicionamiento que adquiere la competencia en el mercado, asociado a la producción, calidad del producto, eficiencia operativa, la distinción no sólo en materia productiva sino de capital humano y tecnología, que propicia una diferenciación en el mercado entre competidores. Este análisis permite contrastar las estrategias del sector con las de empresas rivales. En cuanto a la amenaza de entrada de nuevos competidores está asociada a la experiencia en el mercado, las inversiones, el capital disponible y necesario, las restricciones sociales gubernamentales, y las interrelaciones estratégicas necesarias para proyectarse en el mercado. Con respecto al ingreso de productos sustitutos se relaciona a los precios relativos, costos, diferenciación y disponibilidad del producto. Asimismo, el poder de negociación de los proveedores está ligada a los beneficios que se les otorgan a ambas partes, considerando la calidad, el volumen de compra, los costes, los beneficios económicos, y la exclusividad; mientras que la negociación de los consumidores está ligada a la dependencia de los canales de distribución, el volumen que adquiere el comprador y las ganancias que obtiene, así como la exclusividad del producto. En ambos casos el análisis permite el diseño de estrategias enfocadas en el logro de mejores acuerdos entre proveedores y consumidores, o en todo caso obtener mayor control sobre estos.

Para González, Espilco y Aragón (2016) la competitividad implícita en la estrategia que establece Porter permite mantener o incrementar la intervención empresarial en el mercado nacional e internacional, a través del aprovechamiento de sus recursos y ventajas comerciales, es decir del valor que la empresa logra crear a través de sus productos o servicios hacia el cliente y que supera su valor económico, apoyadas de las oportunidades que le brindan las políticas, instituciones y la cultura del país donde estas se desenvuelven, bajo este concepto se configuran las estrategias competitivas para la exportación. Determinarlas permite a la empresa hacer frente al futuro basado en una relación producto – mercado, considerando cuatro estrategias fundamentales: penetración de mercados, de incursión, impulso de mercados nuevos, y la creación de productos innovadores y diversos; para llevarlas a cabo es necesario analizar los mercados próximos, segmentarlos y establecer canales de distribución, para que a través de la presentación de productos nuevos se abarquen mercados de la misma índole (Torres, 2019).

Bajo esta perspectiva, López et al., (2019), Chuka et al. (2019), Alaña et al. (2018) y Kenigh et al. (2020), sostienen que las empresas agrícolas con visión exportadora deben considerar desarrollar investigaciones con mirada al mercado extranjero para optimizar sus diseños y métodos, realizar análisis situacionales que les permitan identificar los factores del micro y macro entorno, sus fortalezas y oportunidades, que proporcione con mayor claridad la fijación de estrategias para incursionar en el mercado internacional, ya que su despliegue trae consigo el crecimiento económico no sólo a nivel empresarial sino de la nación.

Materiales y métodos

La investigación que se realizó es de tipo aplicada, ya que procura proponer estrategias competitivas para la exportación de Pitahaya en la asociación “La Flor de Pitahaya” del distrito de Churuja; se sitúa en un nivel descriptivo, dado que puntualiza las características más relevantes del objeto de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Se basa en un diseño no experimental, ya que sólo se miden las variables sin manipularlas. Respecto a la metodología tiene un enfoque mixto, dado que recaba y analiza datos para contestar las interrogantes, a partir de las experiencias de las personas que conforman el escenario social de la investigación.

La población es finita, estuvo conformada por 146 agricultores; el muestreo fue no probabilístico por conveniencia; el investigador estableció criterios de selección para escoger la muestra, en este caso la proximidad, y la formalización de los agricultores de Pitahaya en el distrito de Churuja, así como los criterios sociodemográficos (edad, antigüedad, producción de Pitahaya, y localización), de la cual se determinó una muestra de 50 agricultores empresarios, mayores de edad, con antigüedad mínima en el ramo de 1 año, dedicados a la producción de Pitahaya en el distrito. Desde el enfoque cualitativo conforman los actores claves del estudio.

Para recolectar la información proveniente de la muestra de estudio, se empleó como técnica la encuesta y el Focus Group, la primera permitió recabar y comprender los juicios de valor de los individuos sobre el tema; el segundo por su parte, permitió recabar información directamente de los actores claves, a través de un conversatorio libre (Arias, 2012). El estudio constó de dos instrumentos: un cuestionario estructurado adaptado al modelo de Porter (2015), orientado a las cinco fuerzas competitivas compuesto por 35 ítems, bajo la escala Likert de 5 puntos (1. Nunca, 2. Casi nunca, 3. Algunas veces, 4. Casi siempre, 5. Siempre); asimismo, se implementó una guía compuesta por 20 preguntas, bajo las mismas dimensiones, con la

finalidad de complementar y fortalecer la información cuantitativa, esto otorgará mayor validez al estudio.

Cabe destacar, que el cuestionario y la guía fueron elaborados en base a la teoría de ventaja competitiva de Porter (2015), adaptado a las necesidades de la investigación, lo cual ameritó su validación mediante juicio de expertos, entre estos un docente de metodología y dos expertos en gestión empresarial quienes, apegados a criterios de coherencia, cohesión, pertinencia y claridad evaluaron y posteriormente aprobaron dichos instrumentos. Una vez aprobados se procedió a aplicar una prueba piloto a 15 agricultores con características similares al estudio, que permitió calcular la fiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alpha de Cronbach, obteniendo como resultado un valor de $\alpha=0.85$, indicando una confiabilidad alta.

Para recolectar la información, se contactó a la Asociación de agricultores “La Flor de Pitahaya” del distrito de Churuja, a través de la cual se informó al gremio sobre la participación en una encuesta online para beneficiar a los productores de Pitahaya del distrito, se solicitó con antelación la participación voluntaria bajo presentación de consentimiento informado. El cuestionario se desarrolló a través de Google Forms. Posteriormente, para complementar la información cuántica de la encuesta, se realizó en horario pre acordado un Focus Group a través de la plataforma de videoconferencia Zoom, la cual a través de un conversatorio permitió ampliar la información del estudio y proponer las estrategias competitivas más pertinentes para la exportación de Pitahaya.

Para analizar la información recabada a través de la encuesta, se usó como técnica la presentación de datos, el cual requiere una precisión cuántica de los datos, la misma se hizo mediante la representación gráfica y escrita, complementada con la estadística descriptiva del programa estadístico SPSS versión 25; para efectos del análisis cualitativo de la guía de preguntas, se empleó el Microsoft Office, ambos con la finalidad de dar respuesta a los objetivos de la investigación. Es preciso indicar, que se respetó los principios de confidencialidad de los participantes, y posteriormente se hizo entrega de los resultados al gremio agrícola del distrito de Churuja, para la aplicación correspondiente de acciones. Cabe resaltar, para la confiabilidad del cuestionario semiestructurado, se empleó el método de consistencia interna Alpha de Cronbach, obteniendo así un valor de $\alpha=0.85$, siendo un valor alto que indica fiabilidad.

Resultados y discusión

A fin de cumplir con los objetivos de la investigación se aplicó un cuestionario a 50 agricultores empresarios de Pitahaya en el distrito de Churuja, el 82% estuvo representado por el género masculino y el 18% femenino; el 38% está entre los 33-40 años y el 62% entre los 41-49 años; el nivel de estudios el 6% no posee, 22% secundaria completa y 38% incompleta, mientras un 20% es bachiller, 6% universidad incompleta y 8% completa. Para la segmentación de los niveles socioeconómicos, se ha clasificado por estratos de acuerdo a la clasificación de IPSOS (2020). De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas, se evidencia que los niveles de ingresos anuales son: 8% A (Ingresos mínimo S/151.920), 16% B (Ingresos mínimo S/84.240), 50% C (Ingresos mínimo S/ 47.640), 24% D (Ingresos mínimo S/29.760), y 2% E (Ingresos mínimo S/15.600), demostrando de esta manera significativamente que el mayor porcentaje se concentra en el NSE “C”. Cabe resaltar, que en este grupo el 76% tiene una experiencia mayor a cuatro años, 20% de tres años, 2% dos años, y 2% un año.

Tabla 1.

Asociación de agricultores “La Flor de Pitahaya” del distrito de Churuja.

Características sociodemográficas		N	%
Género	Masculino	41	82,0
	Femenino	9	18,0
Edad	33-40	19	38,0
	41-49	31	62,0
Nivel de estudios	No posee	3	6,0
	Secundaria	11	22,0
	Secundaria incompleta	19	38,0
	Bachiller	10	20,0
	Universidad Incompleta	3	6,0
	Universidad Completa	4	8,0
Nivel de ingresos	A (Ingresos \leq 151.920)	4	8,0
	B (Ingresos \leq 84.240)	8	16,0
	C (Ingresos \leq 47.640)	25	50,0
	D (Ingresos \leq 29.760)	12	24,0
	E (Ingresos \leq 15.600)	1	2,0
Experiencia	1 año	1	2,0
	2 años	1	2,0
	3 años	10	20,0
	4 años a más	38	76,0

Nota: Elaboración propia

La investigación en curso está basada en la Teoría Ventaja Competitiva de Porter (2015), específicamente en el modelo de las cinco fuerzas competitivas. A continuación, se detallan cada una de ellas.

Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores para la exportación de Pitahaya en la asociación de agricultores “La Flor de Pitahaya” del distrito de Churuja.

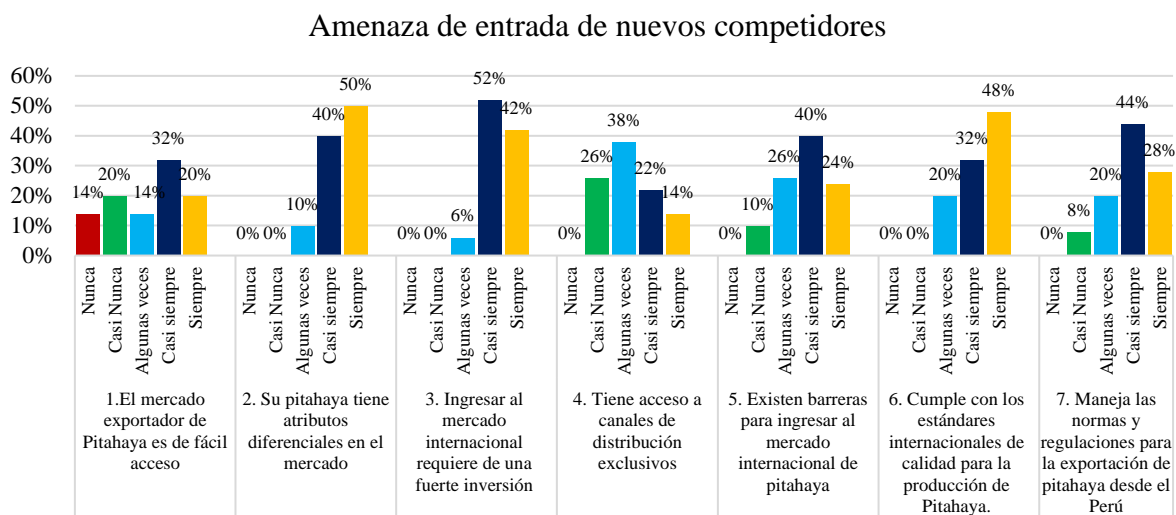


Figura 1. Distribución porcentual dimensión: Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El análisis del primer objetivo en relación a la amenaza de entrada de nuevos competidores compuesta por 7 ítems, representada en la Figura 1, se obtuvo sobre el acceso al mercado exportador que un 32% casi siempre accesible; sobre si la pitahaya que producen tiene atributos diferenciales en el mercado el 50% indicó siempre, el 52% manifiesta que para ingresar al mercado internacional se requiere de una fuerte inversión; el 38% tiene acceso a canales de distribución, un 40% indica que existen barreras para ingresar al mercado internacional de pitahaya, un 48% cumple con los estándares internacionales de calidad para la producción, y 44% maneja normas y regulaciones para la exportación.

Por otro lado, se realizó el Focus Group a dos productores y el coordinador de la asociación “La Flor de Pitahaya” del distrito de Churuja, a fin de aportar información confiable y verás sobre la situación de los agricultores de la zona para exportar Pitahaya, revelaron al respecto que el mercado de este fruto exótico en la actualidad es accesible, hay mayor demanda e interés por cultivar este producto, evidenciando que la amenaza de nuevos competidores será cada vez mayor, debido a la gran demanda que en los últimos años ha tenido este producto en el mercado interno como externo. Por su parte, para lograr mantenerse comercialmente distinguen su fruto

del resto en tamaño, color, forma y peso; sin embargo, asumen que tienen debilidades al detectar las características e intereses que tienen cada país para lograr ingresar a nuevos mercados. Asimismo, refieren que para exportar necesitan un gran capital, el cual puede ser asumido por la asociación si se logra unificar más a los agricultores de la zona y con estrategias sólidas para mercantilizar. Además, destacan que existen otras restricciones que limitan la exportación desde el distrito de Churuja, entre las que figuran como principales: El escaso apoyo gubernamental a este tipo de cultivo, tecnificación, tecnología, capacitación, legislaciones aduaneras no pertinentes, altos costos de fletes, largos plazos de entrega de la mercancía y burocracia ante la tramitación de licencias. Wilson Villarubia, productor de la zona indica que las cuotas, plazos de entrega y fletes tienen altos costos, siendo de difícil acceso para el agricultor. Seguidamente, Diomenes Llanos, coordinador de la asociación “La Flor de Pitahaya” indica que la falta de apoyo del Estado no sólo a nivel económico, sino a nivel legislativo y formalización de empresas es un tema que les ha impedido acceder a distintos mercados de la capital y del comercio exterior.

Estos resultados se asemejan a los hallazgos encontrados por Narayan y Bhattacharya (2019), quienes en su investigación determinan que las labores agrícolas se ven afectadas por la disgregación de pequeños productores, disuadiendo las oportunidades de abordar el mercado internacional; por ello, hacen hincapié en la creación de alianzas no sólo a nivel gubernamental sino productivo a los fines de brindar sostenibilidad económica a todos los involucrados y las comunidades rurales que se encuentran en desventajas respecto a la localización geográfica y acceso de recursos. La interacción entre los recursos y capacidades disponibles, las decisiones estratégicas competitivas y la intensidad competitiva permiten la determinación de ventajas posicionales de las empresas en el mercado exportador y así como el impulso de su desempeño. Asimismo, Knigh et al. (2020) indica que la aplicación del modelo de competitividad de Porter, permite a las empresas desarrollarse en un mercado exterior altamente competitivo, basado en la óptima rentabilidad que representa la producción, los beneficios derivados de los microclimas y una mano de obra de bajo costo, paralelamente, fortalece la diferenciación en el mercado, obteniendo como valor agregado el incremento de la empleabilidad. Porter (2015) en su teoría de ventaja competitiva afirma que las experiencias en el mercado, las inversiones, el capital disponible y necesario, las restricciones sociales gubernamentales, y las interrelaciones estratégicas son aspectos necesarios para proyectarse en el mercado exportador.

Analizar la amenaza de ingreso de productos sustitutos para la exportación de Pitahaya en la asociación de agricultores “La Flor de Pitahaya” del distrito de Churuja.

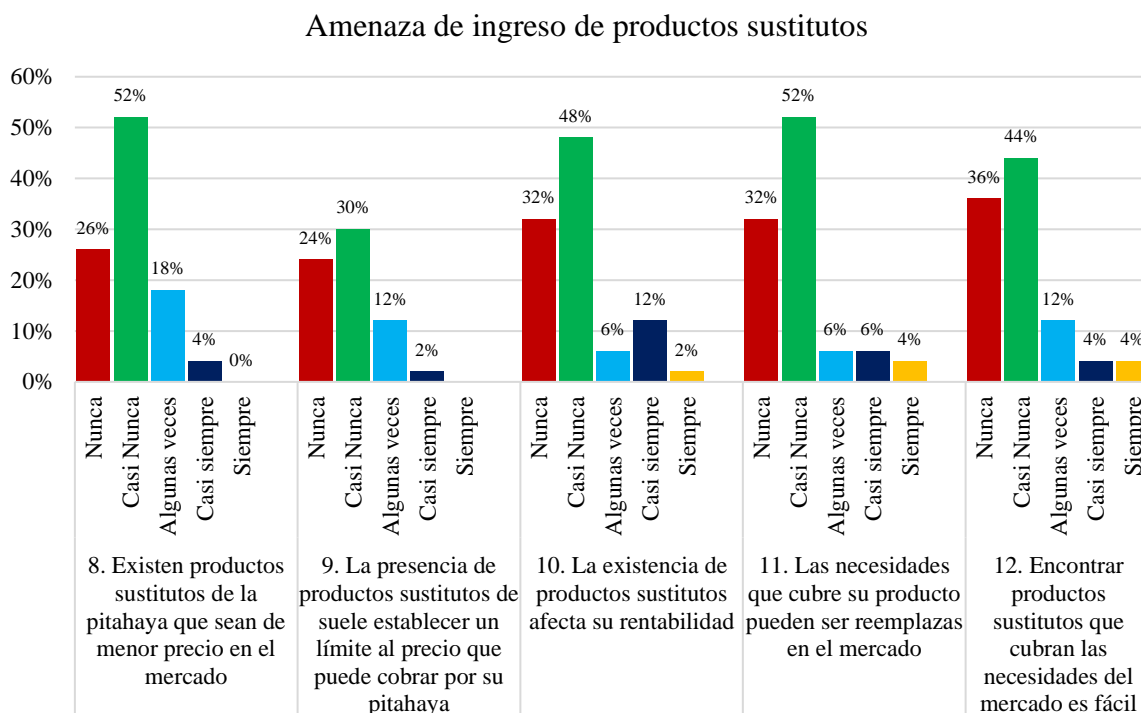


Figura 2. Distribución porcentual dimensión: Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En la figura 2 se exponen los resultados del segundo objetivo sobre la amenaza de ingreso de productos sustitutos. En este caso se obtuvo que un 52% indica que casi nunca existen productos sustitutos de la pitahaya que sean de menor precio en el mercado, un 30% indica que casi nunca hay presencia de productos sustitutos que suelen establecer un límite al precio de la pitahaya, asimismo, un 48% sostiene que casi nunca la existencia de productos sustitutos afecta su rentabilidad, 52% ratifica que casi nunca las necesidades que cubre su producto pueden ser reemplazadas, y un 44% indica que casi nunca se pueden encontrar productos sustitutos que cubran las necesidades del mercado fácilmente.

En el conversatorio, los agricultores indicaron que la posible existencia de algunos productos no afecta hasta el momento su rentabilidad; sin embargo, la Pitahaya es un producto de múltiples propiedades nutricionales que se está expandiendo a nivel mundial, por sus beneficios y usos, lo que a mediano y largo plazo representará una comercialización a gran escala, por el momento no tiene productos sustitutos; por ende, tampoco algún producto líder que establezca límite en los precios de su producto. En este mismo ámbito, de forma adicional los agricultores conversaron sobre las estrategias que emplean para fijar sus precios, refiriendo que pocos lo hacen, pero establecen el precio en función al coste del producto y su demanda, conllevando a

dos escenarios, los precios con cargo y los precios en función a un objetivo, el primero añade un porcentaje fijo al coste del producto para obtener el precio real y el segundo se refiere al beneficio por volumen de venta. La fidelidad de los clientes por su parte es respaldada con cantidades de Pitahaya gratis por tamaño de venta.

Sobre este aspecto, el coordinador de la asociación recalca la necesidad de contar con orientaciones sobre la comercialización de Pitahaya, ya que existen muchos agricultores de pequeña producción que se están incorporando al mercado, haciendo necesario que se concentren estrategias que agrupen a todo el gremio para poder incursionar con mayor fuerza en el mercado nacional y por ende alcanzar un comercio internacional, ya que las necesidades que tiene el fruto en el mercado no son fáciles de reemplazar. La Pitahaya es un fruto que actualmente tiene una amplia demanda que no ha sido cubierta a nivel mundial, convirtiéndose en un área de oportunidad para los agricultores; estudios internos de la asociación indicaron que el uso común de este fruto está relacionado con el tratamiento de problemas gastrointestinales, obesidad, ansiedad, entre otras; y además tiene una alta demanda en estratos económicos altos, lo cual contribuye al crecimiento y desarrollo de este producto. En base a un sondeo básico, se encontró que los países más demandantes de Pitahaya fueron Hong Kong, así como también regiones de la zona europea, y Latinoamérica, representando así una oportunidad económica para el distrito, y el incremento del PIB a nivel país. En este sentido, los resultados coinciden con los expuestos por Espinach (2018), en su investigación, quien indica que para exportar un producto agrícola es necesario detectar los nichos externos que rodean el mercado del producto, lo cual se logra a través de un análisis del entorno, la competencia, proveedores y la amenaza de productos sustitutos; cuya información servirá de base para construir la estrategia competitiva de exportación más idónea y efectiva, así como afianzarse en el mercado internacional con éxito. De acuerdo con la teoría de Porter (2015) este análisis es necesario por cuanto les permiten a los productores planificar su capacidad para responder y tomar decisiones, así como establecer los procesos de exportación en el comercio internacional. No obstante, la efectividad de estas estrategias depende de cómo las empresas se interesan por las demandas del mercado objetivo, y cómo emplean sus recursos de marketing y de ventas para aumentar su productividad (Mohsenzadeh & Ahmadian, 2016).

Analizar la rivalidad entre competidores para la exportación de Pitahaya en la asociación de agricultores “La Flor de Pitahaya” del distrito de Churuja.

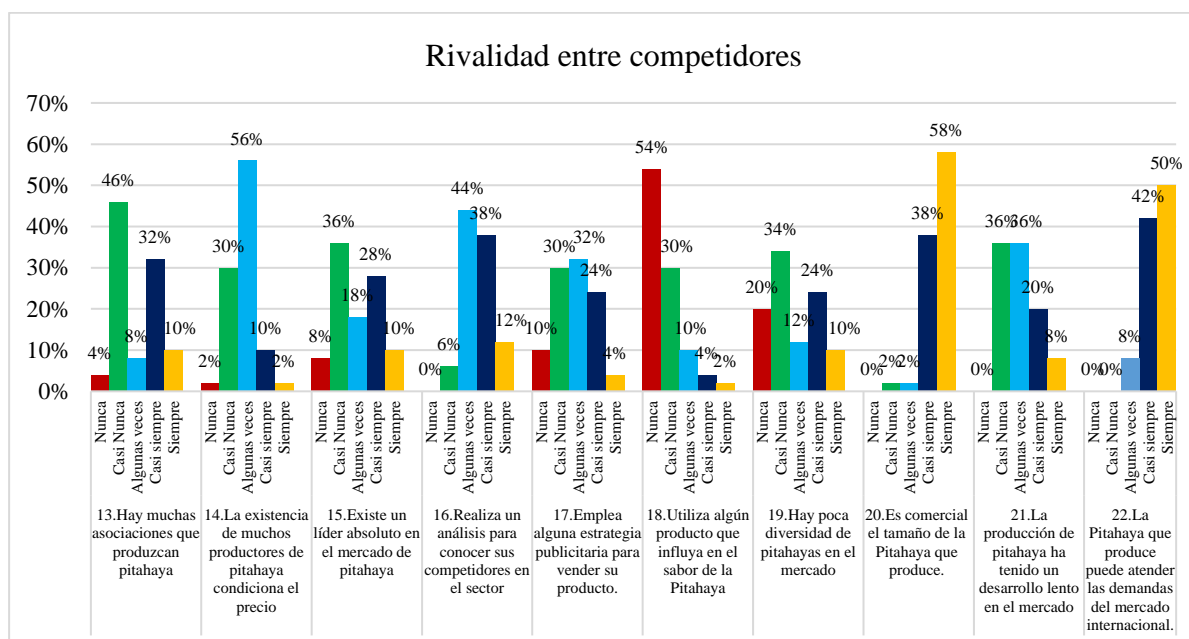


Figura 3. Distribución porcentual dimensión: Rivalidad entre competidores.

El tercer objetivo específico sobre la rivalidad entre competidores compuesto por 10 ítems, se obtuvo que un 46% considera que casi nunca hay asociaciones que produzcan pitahaya, aunque la incorporación reciente de agricultores a este tipo de cultivo ha encaminado a mayor producción de la fruta en los últimos tiempos. Por su parte, sobre la existencia de muchos productores de Pitahaya condiciona el precio, el 56% indica que algunas veces existen productores de pitahaya que lo hacen. El condicionamiento de precios generalmente sucede cuando asociaciones de mayor escala realizan negociaciones con la capital, afectando el precio que ofertan aquellos de menor producción, en este caso no ameritan ser líderes en el mercado.

Sobre la existencia de un líder absoluto en el mercado de pitahaya el 36% indica que casi nunca existe. Aunque tan sólo el 44% realiza un análisis para conocer sus competidores, lo que les impide conocer las debilidades y oportunidades que puedan tener en comparación a otros productores. El 32% algunas veces emplean estrategias publicitarias para vender sus productos, siendo una debilidad que debe ser atendida, considerando las bondades del producto en el mercado internacional. Seguidamente, el 54% refiere a que nunca utiliza productos que influyan en el sabor de la pitahaya, se evidencia que este tipo de cultivos restringe el uso de químicos fitosanitarios que puedan alterar cualquier aspecto de la Pitahaya, escasamente quienes aún usan estos químicos es por falta de capacitaciones sobre nuevos métodos de cultivo. El 34%

considera que casi nunca hay diversidad de pitahayas en el mercado, las más conocidas son la amarilla y roja, siendo la primera de mayor consumo y demanda en el mercado, por ello no hay mucha diversidad. El 58% sostiene que siempre el tamaño de su pitahaya es comercial. El 36% indica que algunas veces la pitahaya ha tenido un desarrollo lento en el mercado, los altos y bajos obedecen a la demanda y la falta de apoyo a la producción local. El 50% considera que siempre la pitahaya que produce puede atender la demanda del mercado internacional, lo que indica que sí existe potencial para exportar desde el distrito.

Sobre la base estadística, la información recabada en el conversatorio con los miembros de la asociación en su carácter de agricultores empresarios, manifiestan que actualmente existen varios productores; no obstante, no hay un posicionamiento a nivel nacional de liderazgo comercial, hay pocas asociaciones, la producción de Pitahaya y la entrada de nuevos productores están en un proceso de expansión; respecto al condicionamiento del precio de la fruta, el mercado puede aprovecharse si logran superar las barreras actuales, como los minifundios en la producción agrícola de Pitahaya que limitan que se concentren esfuerzos nacionales para recibir un mayor apoyo del gobierno nacional. Asimismo, en relación a la producción, es continua, algunos poseen recursos que de forma balanceada pueden competir en el mercado internacional, adicionalmente, como ventaja se tiene que la marca Perú es reconocida a nivel mundial, y pese a que existen países como Ecuador que son competidores potenciales, el producto nacional tiene un valor agregado en cuanto a su composición, y condiciones climáticas de cultivo. Además, pese a que emplean poca publicidad para mostrar el producto, procuran fidelizar al cliente a través de promociones; asimismo, los agricultores empresarios destacan que el valor agregado se direcciona más allá de solo producir un fruto, sino que también consiste en las operaciones de calidad, sobre todo en un producto no tradicional; la Pitahaya que producen tiene las características de tamaño, color, y peso óptimas para competir en el comercio exterior, además evitan el empleo de productos que influyan en el sabor, cuidan en su proceso la intervención de sustancias químicas, ya que esto tiene influencia en las cualidades del fruto. Los productores reafirman que su producto es comercial en todos sus aspectos y poseen calidad, aspectos que puede suplir las necesidades del mercado internacional.

Los resultados encontrados se asemejan a la investigación realizada por Oseda et al. (2018) quienes indican que la mayoría de estas debilidades en el establecimiento de estrategias competitivas desestiman la producción agrícola nacional como principal fuente de

abastecimiento alimentario de Perú, asimismo, López Y. et al. (2018) indican en su investigación que analizar de forma amplia y meticulosa la industria, así como las propias actividades productivas les permite concretar estrategias competitivas pertinentes que conlleven a una mejor rentabilidad y expansión en el mercado exportador. Al respecto, la teoría de ventaja competitiva desde la visión de Morgan et al. (2004) sostiene que las estrategias competitivas para la exportación son ventajas posicionales del desempeño de las empresas exportadoras en el mercado, ya que su intensidad competitiva modera la relación entre ellas. Destacando, así como estrategias el liderazgo en costos, y la diferenciación de marketing y servicios como aspectos fundamentales de este crecimiento.

Analizar el poder de negociación de los proveedores para la exportación de Pitahaya en la Asociación de Agricultores “La Flor de la Pitahaya” del distrito de Churuja.

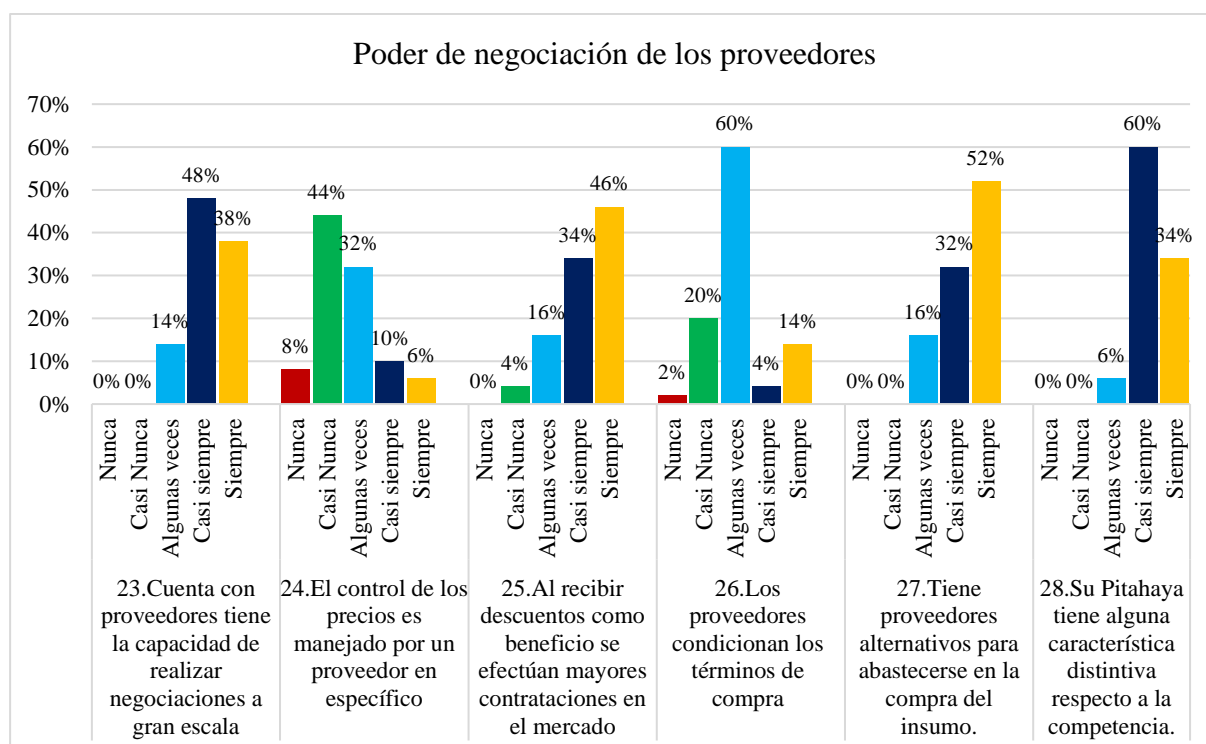


Figura 4. Distribución porcentual dimensión: Poder de negociación de los proveedores

En la Figura 4 se exponen los resultados obtenidos para el cuarto objetivo específico relacionado con el poder de negociación con los proveedores. Sobre este ámbito se obtuvo que un 48% cuenta con proveedores con capacidad de negociación a gran escala, el 44% sostiene que casi nunca hay control de precios monopolizado, escasamente existen proveedores líderes que controlen los precios de la materia prima. El 46% indica que siempre al recibir descuentos como beneficio se efectúan mayores contrataciones en el mercado, en esta oportunidad la

mayoría logra obtener descuentos por volumen permitiendo ofrecer mejores precios en el mercado y, por ende, contrataciones. El 60% estima que algunas veces los proveedores condicionan los términos de compra, generalmente relacionado con las compras al mayor. Como consecuencia de lo antes descrito, el ítem 27 sobre si tiene proveedores alternativos para abastecerse en la compra del insumo el 52% indica que siempre tienen un proveedor de respaldo, de quien se apoya en base a sus necesidades. El 60% indica que su pitahaya tiene alguna característica distintiva respecto a la competencia que la hace comercialmente rentable. Complementariamente, los agricultores de la asociación indicaron que en la actualidad no existe un proveedor líder que maneje los precios, la existencia de agricultores empresarios con mayores extensiones de tierra cierran tratos comerciales directos con la capital u otras partes del país, afectando así a las asociaciones de mediana escala, generando en ocasiones un control o manipulación en el precio, esta situación se debe también a la unificación o monopolización de proveedores en la zona. Con relación a los proveedores, la mayoría de los agricultores empresarios sólo tienen entre dos o tres proveedores, por lo cual se hace necesario la extensión de esta cartera de clientes a fines de tener mayor diversidad y respaldo a la hora de abastecerse ante cualquier eventualidad. Asimismo, la poca consolidación de precios en materia prima e insumos a nivel nacional es una limitante que impide en la mayoría de ocasiones que tengan una red extensa de proveedores.

Contrastando la información recabada en la investigación mediante el cuestionario y el Focus Group, se ubica en el mismo ámbito a Barrientos (2019) quien sostiene que la ejecución de un análisis interno de las organizaciones, una evaluación de la adaptación del producto, promoción, distribución, alcance, fuerzas tecnológicas, y la capacidad de retención, son acciones que permiten la eficaz adecuación de las estrategias en el marco de sus debilidades, fortalezas, visión y misión, considerando que la diversidad de obstáculos que enfrenta la agricultura tienen la capacidad de convertirse en grandes herramientas que faciliten e impulsen el desarrollo de las operaciones agrarias. Dentro de las teorías que impulsan la competitividad en el marco de la exportación Vásquez y Morales (2017) indican que es preciso que los productores adquieran conocimientos y habilidades estratégicas que permitan enfocar su producto al mercado internacional, posicionarse en sectores productivos específicos, y en otros con mayor impulso productivo.

Analizar el poder de negociación de los consumidores para la exportación de Pitahaya en la Asociación de Agricultores “La Flor de la Pitahaya” del distrito de Churuja.

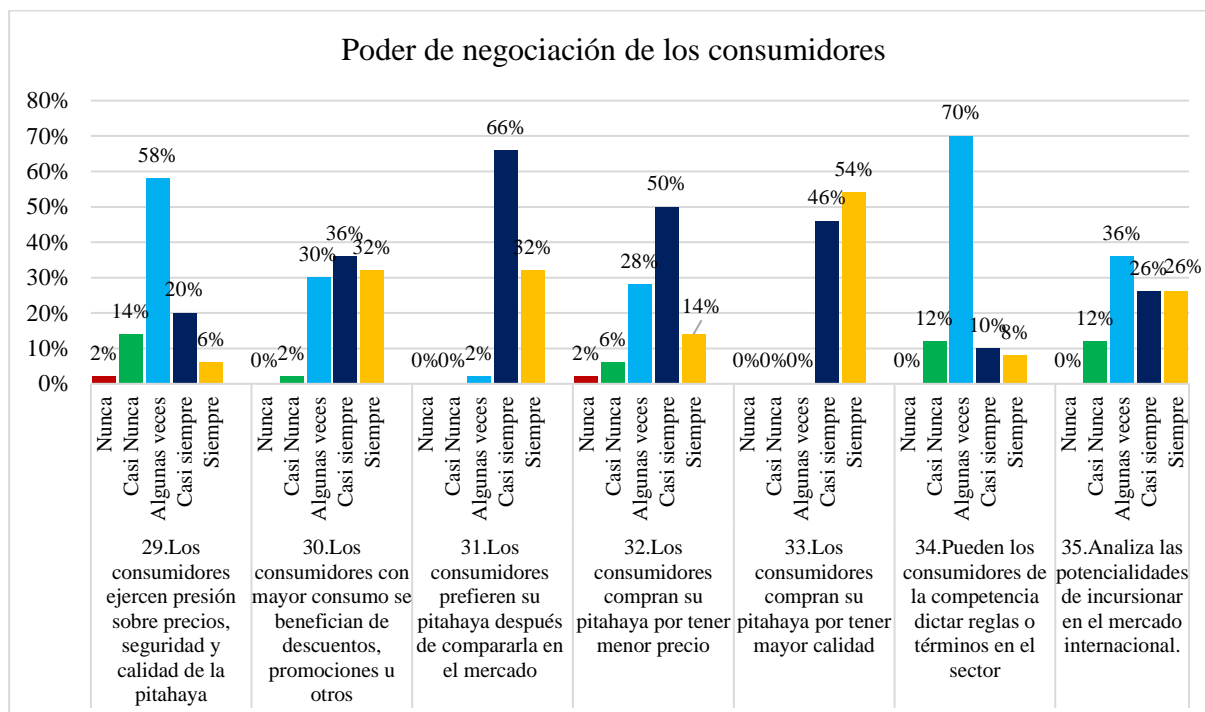


Figura 5. Distribución porcentual dimensión: Poder de negociación de los consumidores.

En la figura 5 se presenta información sobre el quinto objetivo referido al poder de negociación de los consumidores, en la cual se obtuvo que un 58% estima que algunas veces los consumidores ejercen presión sobre precios, seguridad y calidad de la Pitahaya, esta acción deviene de la calidad de los productos ofertados en el mercado y de los intereses del consumidor que eventualmente pueden incidir en estos aspectos. El 36% indica que casi siempre los consumidores con mayor consumo se benefician de descuentos, promociones u otros, este escenario es variable y se debe al tipo de segmento al que se vende, para aquellos supermercados o mercados mayoristas sí existen más beneficios que para el consumidor final. Por su parte, el 66% indica que casi siempre los consumidores prefieren su Pitahaya después de compararla en el mercado, esto se debe a la fidelización de los clientes y de cómo cada productor maneja la demanda. Sobre si los consumidores le compran por tener menor precio el 50% indica que casi siempre, en este caso la calidad de la Pitahaya que produce cada agricultor va a incidir en el precio y demanda en función de los intereses del consumidor. Lo descrito se evidencia en si los consumidores compran por tener mayor calidad obteniendo un 54% siempre. Respecto a si pueden los consumidores de la competencia dictar reglas o términos en el sector, el 70% indica que algunas veces, esto depende de cómo el productor mantiene la calidad de su producto. Sobre

si analiza las potencialidades de incursionar en el mercado internacional, indicaron que tan sólo el 36% lo hace algunas veces, en este caso se expone el escaso conocimiento y temor que tienen los agricultores de la asociación para proyectarse en el mercado internacional.

Para ilustrar lo antes expuesto, los agricultores empresarios indicaron que la preferencia, el precio y la calidad de su Pitahaya está sujeta a defectos o descomposición de la fruta en volúmenes, a esto se suma la existencia de agricultores empresarios que venden la fruta a bajo precio, afectando a este gremio, ya que deben ajustarse a las necesidades del consumidor. Por otra parte, indican que en ocasiones el cliente no siempre es el consumidor final, ya que se distribuye a mercados mayoristas y minoristas, en este escenario si existe alguien que ofrece mayor cantidad a un precio más bajo, hace que los consumidores prefieran a ese proveedor; por ello, como asociación buscan algunas ventajas para no bajar el precio de la Pitahaya, ya que esto incide drásticamente en los beneficios que tendrían los agricultores de la zona. Sobre si los consumidores de la competencia dictan reglas o términos en el sector, esto no es frecuente, pero ocurre cuando las otras asociaciones tienen mayor producción y, por ende, fijan precios más bajos, obligando en ocasiones al sector a bajar los precios; no obstante, indican que, si mantienen los estándares de calidad, el producto puede mantenerse con normalidad evitando afectar la economía de los agricultores a nivel local. La mayoría de los agricultores empresarios manifiestan que requieren asesorías en cuanto a la documentación solicitada para llevar a cabo la exportación de su producto, así como de legislaciones aduaneras; asimismo, requieren de estrategias que les permitan analizar mejor el mercado externo y definir los intereses de cada región para saber qué aspectos buscan del fruto, y de esta manera poder competir en el comercio internacional.

A este respecto, Chuka et al. (2019) en su artículo científico indican que para lograr esto se deben fortalecer la producción y excelencia de los productos, considerando el establecimiento de coaliciones como una estrategia adicional que permita abordar las oportunidades del mercado internacional. Asimismo, González, Espilco y Aragón (2016) indican que la competitividad implícita en la estrategia que establece Porter permite mantener o incrementar la intervención empresarial en el mercado nacional e internacional, a través del aprovechamiento de sus recursos y ventajas comerciales, es decir del valor que la empresa logra crear a través de sus productos o servicios hacia el cliente y que supera su valor económico, apoyadas de las oportunidades que le brindan las políticas, instituciones y la cultura del país

donde estas se desenvuelven, bajo este concepto se configuran las estrategias competitivas para la exportación.

Ante lo expuesto, y a fines de responder al objetivo general “Proponer estrategias competitivas para la exportación de Pitahaya en la asociación de agricultores “La Flor de Pitahaya” del distrito de Churuja - 2021” se cotejaron los resultados por dimensión. Para la dimensión amenaza de entrada de nuevos competidores el porcentaje fue de 55.9%, para la dimensión amenaza de ingreso productos sustitutos fue de 83.1%. En la dimensión rivalidad entre competidores 61%; para la dimensión poder de negociación de los proveedores se obtuvo 86.4% y finalmente, para la dimensión poder de negociación con los consumidores fue de 57.6%. Los hallazgos encontrados indican que se deben proponer estrategias sobre la base de la amenaza de productos sustitutos, poder de negociación con proveedores, y rivalidad entre competidores, por ser las dimensiones que obtuvieron altos porcentajes.

De acuerdo con estos resultados, las investigaciones desarrolladas por López et al., (2019), Chuka et al. (2019), Alaña et al. (2018) y Kenigh et al. (2020), sostienen que las empresas agrícolas para impulsar el desarrollo exportador deben considerar como base la optimización de sus diseños y métodos actuales, sugieren un análisis situacional que les permita determinar los factores del entorno, fortalezas y oportunidades, para lograr fijar una estrategia acorde a las demandas del mercado internacional. De acuerdo con la teoría de Porter (2015) así como las establecidas por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2016) sugieren para cubrir las debilidades detectadas, establecer alianzas locales y nacionales entre sectores agrarios, así como gubernamentales a fines de que permitan tener mayor proyección y admitan dar mayor impulso a la economía.

Propuesta

A fines de establecer las estrategias competitivas para la exportación de pitahaya desde la asociación de agricultores “La Flor de Pitahaya” del distrito de Churuja - 2021, se ha empleado como técnica la matriz FODA, cuya representación se hace a través de una matriz que expresa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la asociación, así como un análisis de los competidores a nivel mundial, una vez detectadas permiten formular estrategias pertinentes y ajustadas a las necesidades de la asociación. Asimismo, le permite comparar con otras empresas en el mercado de la pitahaya y saber qué aspectos se deben mejorar.

Análisis externo Análisis interno	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Crecimiento exponencial del consumo en el mercado europeo. O2. Libre acceso comercial con Europa por Acuerdos comerciales. O3. Asistencia técnica de sistemas de riego promovidos por el MINAGRI/INIA. O4. Alianzas comerciales a través del Estado Peruano.	A1. Nacimiento de empresas productoras de pitahaya a nivel internacional. A2. Cultivos en potencial crecimiento por parte de Colombia y España, siendo los principales productores del mercado europeo. A3. Presencia de productos derivados de la pitahaya en el mercado. A4. Inestabilidad económica y política por el Covid-19.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1. Óptima capacidad de producción. F2. Manejo de estándares de producción. F3. Asociación legalmente constituida. F4. Alianzas comerciales con entidades nacionales.	- Identificar los competidores en el mercado exportador de pitahaya. - Obtener certificados de calidad a través de INACAL para la exportación de pitahaya. - Aprovechar las capacitaciones en materia de riego e innovación ofertadas por el INIA y MINAGRI. - Establecer alianzas comerciales con la AGAP para impulsar la exportación de la pitahaya.	- Participar en ferias internacionales para ofertar la pitahaya y posicionarse. - Mantener los estándares en la producción de pitahaya para lograr la certificación de calidad por parte del Estado. - Aprovechar el apoyo gubernamental en capacitación y desarrollo de herramientas para la producción. - Aprovechar el libre acceso al comercio europeo para posicionar la pitahaya.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1. Desconocimiento de mercado objetivo. D2. Escasos proveedores para la obtención de materia prima. D3. No hay variedad de pitahayas ni derivados. D4. Desconocimiento de normas y regulaciones, así como requisitos para la exportación.	- Identificar debilidades, oportunidades, e indicadores macroeconómicos del país europeo al que se desea exportar. - Levantar un listado de proveedores para mantener una cartera amplia que garantice los precios y calidad en materia prima. - Analizar la posibilidad de crear productos derivados de la pitahaya para obtener un mayor posicionamiento en el mercado. - Capacitar a los agricultores sobre normas, regulaciones y requisitos necesarios para la exportación.	- Analizar las oportunidades del mercado europeo, así como las empresas con presencia en el mercado. - Determinar los países con mayor potencial de crecimiento en exportación de pitahaya. - Identificar la variedad de productos, imagen y precio que se encuentran en el mercado europeo. - Analizar las debilidades y oportunidades del mercado italiano para exportar pitahaya.

Estrategias competitivas

Amenaza de entrada de nuevos competidores

- Identificar debilidades, oportunidades, e indicadores macroeconómicos del país europeo al que se desea exportar.

- Debilidades: En el 2020 el PIB italiano total a precios de mercado alcanzó los 1.651.595 millones de euros (con un descenso del 8,9 respecto al año anterior) y el PIB per cápita se situó en 26.187 euros. Cabe destacar la importante diferencia entre la zona norte y sur de Italia en cuanto a distribución del PIB y de las rentas. Entre los datos económicos

más preocupantes que se reflejan negativamente en el nivel de vida de los ciudadanos italianos destacan la presión fiscal, que, aunque ha disminuido en el último ejercicio se acerca al 52% (en 2020), una de las más elevadas en Europa, y la creciente tasa de paro juvenil (33%) (Banco Mundial, 2021).

- Oportunidades: Italia presenta las características propias de una economía desarrollada en estado de madurez, con un mercado complejo y bien organizado que cuenta con casi 60 millones de consumidores con un poder adquisitivo elevado. El nivel de apertura de Italia al comercio exterior es muy elevado, siendo un país importador neto de materias primas y productos semielaborados, con una industria transformadora dinámica y con larga tradición exportadora. La demanda final y el consumo interno de productos extranjeros, en particular de productos alimentarios y bienes de consumo, se concentra básicamente en las regiones del centro-norte del país y en los grandes polos urbanos, donde resultan más elevados tanto las rentas per cápita como el interés hacia productos más novedosos y diferentes (Banco Mundial, 2021).

Indicadores Económicos:

Indicador	Tasa	Periodo
PIB-Tasa de crecimiento económico trimestral	2.7%	2021-06
PIB-Tasa de crecimiento económico anual	17.3%	2021-06
Tasa de Desempleo	9.3%	2021-08
Tasa de vacunación contra Covid-19	146%	2021-10
Población actual	59.55 Millones	2021-10
Salario actual Anual	€31.602	2021-10

Nota. Tomado de "Indicadores macroeconómicos de Italia" de Banco Mundial, 2021.

- Obtener certificados de calidad a través de Instituto Nacional de Calidad (INACAL).
 - Para ello se debe inicialmente ejecutar un diagnóstico para conocer los estándares de calidad que necesitan para la pitahaya y a partir del mismo trazar un plan de trabajo, y poder diseñar el sistema de calidad requerido, acompañado de capacitación a los productores y controlada mediante auditorias, con el objetivo de determinar si el sistema de calidad cumple con los estándares que necesita el producto.
- Capacitarse constantemente en métodos innovadores de cultivo que reduzcan los costos de cultivo.

- El Ministerio de Agricultura y Riego, realiza anualmente una jornada de capacitación para los agricultores, en donde junto con el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) tienen como objetivo continuar fortaleciendo las capacidades técnicas de los pequeños y medianos productores de pitahaya para impulsar su producción y exportación; sin embargo, estas capacitaciones deben ser realizadas con mayor frecuencia. Durante estas jornadas los agricultores se deben informar sobre las tecnologías en el manejo eficiente de los cultivos, el manejo fitosanitario bajo las condiciones climáticas actuales y los adecuados estándares de calidad requeridos por el Estado para la exportación.

- Conocer las principales normas y regulaciones para la exportación de pitahaya

Organismo o institución que normaliza	Ley, Norma o reglamento	Fecha de publicación	Link de publicación
Comisión europea	Control de los contaminantes alimenticios en alimentos y Niveles máximos (CEE N° 315/93, y CE N° 1881/2006)	Febrero 1993 Diciembre 2006	http://bit.ly/2pJ911E
Comisión europea	Controles fitosanitarios	Julio 2000	https://bit.ly/2NLfgOs
Comisión europea	Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos (CE N° 178/2002)	Enero 2002	http://bit.ly/2pqMcUa
Comisión europea	Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal (CE N° 852/2004)	Abril 2004	http://bit.ly/2oE3WZk
Comisión europea	Normas de comercialización de las frutas y hortalizas frescas	Diciembre 2013	https://goo.gl/wSaszr
Comisión europea	Directivas 2000/13/CE, relativas al etiquetado de los productos alimenticios, y 90/496/CEE, relativa al etiquetado sobre propiedades nutritivas.	23 de noviembre de 2015 (última actualización)	http://bit.ly/2pGwxOE

Nota: Tomado de "Departamento de Inteligencia de Mercados". PROMPERÚ, 2021.

- Requisitos principales para la exportación de Pitahaya a Italia:

- Certificado fitosanitario expedido por SENASA.
- Certificado de lugar de producción, en caso de alimentos orgánicos podrán ser etiquetados como ecológicos” sólo si el 95% de sus ingredientes agrícolas han sido producidos de manera ecológica. Los organismos de certificación de la producción orgánica que deseen operar en el país con reconocimiento de la autoridad nacional competente en materia de producción orgánica, deben solicitar ante SENASA su inscripción, renovación, ampliación o reducción de registro.
- Certificado de planta de empaque.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Foto del producto	Información general	
	Nombre del producto	Dragon fruit
	Presentación	Jugo de fruta 320ml
	Marca	Rita
	Precio	\$ 9.80
	País de distribución	China
	Nombre del producto	Passion Dragon
	Presentación	350ml
	Marca	Just Made
	Precio	\$0.42
	País de distribución	EEUU
	Nombre del producto	Dragon fruit and Lemon
	Presentación	Yogurt 150grs
	Marca	Vitasia Thai
	Precio	\$0.40
	País de distribución	Países Bajos
	Nombre del producto	Mermelada de Pitahaya
	Presentación	Mermelada 275 grs
	Marca	Sanyay Hacienda
	Precio	\$1.50
	País de distribución	Ecuador

-Elaborar un plan de marketing, donde se promocióne y publicite la pitahaya, asimismo aplicar encuestas en mercados locales, supermercados y bodegas.

- Participar en ferias que son la mejor ventana de promoción para productores. En Italia se viene desarrollando anualmente una feria llamada “MacFrut”, siendo una de las más importantes a nivel mundial en el sector agrícola. Este tipo de ferias cuenta con aproximadamente 30.000 visitantes con una duración de 3 días. Asimismo, la apertura de redes sociales y promoción del producto a través de páginas web.
- Crear alianzas con empresas manufactureras que produzcan mermeladas, jaleas, yogurt, bebidas nutricionales, para vender la pitahaya y agregar un valor adicional a su desarrollo económico, y exportación.

Amenaza de Rivalidad entre competidores

- Detectar principales proveedores de pitahaya en el mercado europeo durante el año 2021, así como marcas competidoras.

Principales proveedores de Pitahaya con cobertura europea durante el año 2021

RK	País Socio	Valores US\$ (millones)					Volumen (Toneladas)				
		2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
1	Colombia	44	47	53	58	55	9	10	11	12	11
2	España	51	55	56	44	44	14	15	14	12	14
3	Perú	15	22	24	30	27	6	8	12	15	13
4	Bélgica	12	14	15	16	16	8	8	8	11	6
5	Ghana	12	12	14	13	12	1	2	2	2	2
	Otros	69	81	85	76	75	24	26	28	27	25
	Total	203	232	248	238	230	62	68	75	79	70

TradeMap (2021). Elaboración: Inteligencia de Mercados – PROMPERU

Dentro de los principales competidores se ubica Colombia con un crecimiento promedio de +6.0% en los últimos cinco años, registrando en este último un valor de US\$ 55 millones, con una participación del 24%, además de ello su segundo proveedor más importante es España (US\$ 44 millones) que ha experimentado un decrecimiento considerable en los últimos 5 años (-3.4%). Le siguen otros mercados como Perú el cual ha ido experimentando un crecimiento de +15.4% en los últimos 5 años.

- Identificar las marcas competidoras principales a nivel internacional y precio de producto
 - Terrasoul Superfoods Pitahaya Powder
 - Pitahaya plus Organic Dragon Fruit
 - Aloe Vera Pitahaya Plus Bite
 - Suncore Foods

- Foodtolive

Amenaza de Poder de Negociación con Proveedores

-Levantamiento de un listado de proveedores, agrupados por localización, costo, calidad, transporte de la materia prima, para la posterior selección de la asociación al menos tres proveedores oficiales, de esta manera fortalecer la cadena de suministro, además de trabajar en la integración del proveedor como aliado estratégico de la asociación. De igual manera, se podrá controlar el precio del producto final y poder lograr un buen liderazgo en costos.

<i>Proveedor</i>	<i>Localización</i>	<i>Costo de Materia prima (x Kg)</i>	<i>Calidad</i>	<i>Transporte</i>
SGS	Lima	S/1.500,00	A	Si
Selva Agro Perú	Lima	S/ 1.200,00	B	No
Agro.Forum.Pe	Lima	S/1.800,00	A	Si
Carlessi, S.A.C.	Lima	S/ 1.450,00	A	Si
Huiototo	Lima	S/1.680,00	B	Si

Amenaza de Poder de Negociación de los consumidores

-Ofrecer a los consumidores mayoristas precios por volumen.

-Brindar promociones al consumidor final como: 2x1, rebajas por kg, regalos promocionales por la compra como material POP (Gorras, lapiceros, pulseras, entre otros).

Conclusiones

Actualmente los agricultores/empresarios del distrito de Churuja conforman una asociación que opera bajo el nombre de “La Flor de Pitahaya”, y cuya producción es buena, ya que cumple con las normas de calidad; no obstante, existen una serie de factores que han impedido expandirse al mercado internacional, en cuanto a la amenaza de productos sustitutos, poder de negociación con proveedores y rivalidad entre competidores, por lo que considera como necesidad una serie de estrategias para que las empresas agrícolas puedan impulsar el desarrollo exportador.

La amenaza de ingreso de nuevos competidores no representa un problema para la asociación “La Flor de Pitahaya” del distrito de Churuja, dado que el mercado dista de ser accesible, existen elementos como la inversión, el capital disponible, restricciones de tipo gubernamental, la tecnología, tecnificación, capacitación e interrelaciones estratégicas que impiden el desarrollo y expansión de productores de la pitahaya en el distrito, así como a nivel internacional.

La amenaza de ingreso de productos sustitutos, representa un problema futuro, la pitahaya es un fruto que a la fecha no es sustituible, no hay algún producto derivado líder en el mercado dado que es un fruto en auge; sin embargo, el ingreso de productos sustitutos puede ser una amenaza para la asociación, ya que hay un deficiente empleo de estrategias comerciales y publicitarias que impiden obtener una mayor expansión de la fruta, y lograr el desarrollo económico en la zona.

La rivalidad entre competidores es una amenaza latente, existen muchos productores, no obstante, aún no existe un posicionamiento a nivel nacional de liderazgo comercial, hay pocas asociaciones formalmente constituidas, la producción de Pitahaya y la entrada de nuevos productores están en un proceso de expansión.

El poder de negociación con proveedores, también representa una amenaza, en la actualidad aunque no existe un proveedor líder que maneje los precios, la existencia de agricultores/empresarios con mayores extensiones de tierra cierran tratos comerciales directos con la capital u otras partes del país, afectando así a las asociaciones de mediana escala, generando en ocasiones un control o manipulación en el precio, esta situación se debe también a la unificación o monopolización de proveedores en la zona, y la poca consolidación de precios en materia prima e insumos a nivel nacional impide en la mayoría de ocasiones que tengan una red extensa de proveedores.

En relación, a la amenaza del poder de negociación de los consumidores, actualmente la preferencia, el precio y la calidad de la Pitahaya están sujetos a defectos o descomposición de la fruta en volúmenes, la existencia de agricultores/empresarios que venden la fruta a bajo precio, afectan al gremio, ya que deben ajustarse a las necesidades del consumidor; sin embargo, no es una constante que afecte su labor, ya que prevalece la fidelización de clientes.

Recomendaciones

La asociación debe considerar como base, la optimización de sus diseños y métodos actuales, en la cual sugieren un análisis situacional que les permita determinar los factores del entorno, fortalezas y oportunidades, para lograr fijar estrategias acordes a las demandas del mercado internacional.

Los agricultores/empresarios deben aprovechar los cursos y capacitaciones que brinda el Estado peruano considerando que son una asociación formalmente constituida, de la misma manera pueden establecer alianzas comerciales a través de la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP) a nivel internacional que coadyuven al desarrollo comercial de la pitahaya desde Churuja a mercados internacionales, teniendo además el apoyo económico y el respaldo tecnológico para competir en el mercado, dado que la fruta es un producto en auge y la demanda aun es insatisfecha, siendo un área de oportunidad.

Ante la amenaza de ingreso de productos sustitutos, es preciso que la asociación desarrolle un plan de marketing para lograr un mejor reconocimiento en el mercado que impulse la exportación de la fruta y se equipare a otras empresas exportadoras, para ello se sugiere participar en ferias agrícolas internacionales avocados al mercado que se desea conquistar, así como promocionar en mercados, páginas web, redes sociales los beneficios nutricionales y medicinales de la pitahaya. De igual manera, la asociación puede insertar en el mercado otros productos derivados como mermeladas, jaleas y entre otros, que aporten un valor agregado al producto, ya que en el mercado todavía no existen productos sustitutos.

Para la rivalidad entre competidores se sugiere realizar un análisis FODA y del entorno que permita evaluar las fortalezas y debilidades internas, así como las amenazas y oportunidades externas que les permitan conocer mejor el mercado objetivo, el segmento, los productos que se comercializan y cómo pueden marcar una diferencia en la calidad, y el precio de producto, de esta manera podrán también ajustar las estrategias de comercialización de la pitahaya.

Para reducir la amenaza que representa el poder de negociación con los proveedores, se sugiere extender la cartera de proveedores a fines de tener mayor diversidad y respaldo a la hora de abastecerse ante cualquier eventualidad. Esto contribuirá también a definir los precios de la materia prima y de su producto.

Para la amenaza del poder de negociación de los consumidores, es preciso que las asociaciones que producen pitahaya a nivel nacional establezcan políticas de comercialización (precio compra y venta) que protejan a todo el gremio, y que permitan brindar precios justos a los consumidores, manteniendo la calidad y fidelización.

Referencias

- Alaña, T., Crespo, M., & Gonzaga, S. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro? *Universidad y Sociedad*, 10(2), 257-262. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/861/953>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Episteme.
- Banco Central de Reserva del Perú. (21 de Marzo de 2019). Notas de estudios del BCRP. (23), 1-273. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2019/nota-de-estudios-23-2019.pdf>
- Banco Mundial. (23 de Setiembre de 2019). *Agricultura y Alimentos*. Recuperado el 29 de Setiembre de 2020, de <https://www.bancomundial.org/es/topic/agriculture/overview>
- Banco Mundial. (10 de octubre de 2021). *Indicadores macroeconómicos de Italia*. Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/pais/italia>
- Barrientos, P. (2019). Estrategias competitivas de integración del pequeño agricultor. *Semestre económico*, 22(51), 83-123. doi:<https://doi.org/10.22395/seec.v22n51a5>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado: Perú hacia el 2021*. Lima: CEPAL. Obtenido de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/Plan%20Peru%20PEDN-2021-15-07-2016-RM-138-2016-PCM2.pdf>
- Chuka, I., Clement, N., & Raluchukwu, I. (2019). Strategies for Agricultural Produce Exports by Nigerian Firms. *American International Journal of Agricultural Studies*, 2(1), 21-27. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1910738867/E1921CD65B954492PQ/1?accountid=37610>
- Durán, A., Mora, D., González, M., & Vargas, G. (19 de Enero de 2018). Nivel de competitividad técnica de las empresas exportadoras de productos agrícolas no tradicionales de Costa Rica. *Agronomía Costarricense*, 42(2), 141-158. doi:<http://dx.doi.org/10.15517/rac.v42i2.33785>
- Espinach, M. (2018). Estrategias de negocios para exportar productos agrícolas desde Costa Rica. *Revista Nacional de Administración. RNA*, 9(1), 159-177. doi:<https://doi.org/10.22458/rna.v9i1.2107>

- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2019). *OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2019-2028*. Roma: OCDE Publishing. Obtenido de Enfoque Especial: América Latina: <http://www.fao.org/3/ca4076es/CA4076ES.pdf>
- González, C., Espilco, L., & Aragón, E. (2016). Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales del Perú. *Industrial Data*, 6(2), 88-93. doi:<https://doi.org/10.15381/idata.v6i2.6090>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2017). *La innovación para el logro de una agricultura competitiva, sustentable e inclusiva*. México: Biblioteca Básica de Agricultura. Obtenido de <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/6146/BVE17099261e.pdf;jsessionid=67074366EB698245E6602490963B6F82?sequence=1>
- IPSOS. (Febrero de 2020). *Perfiles socioeconómicos de Lima Metropolitana 2019*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>
- Knigh, G., Moen, Ø., & Koed, T. (2020). Antecedents to differentiation strategy in the exporting SME. *International Business Review*, 29(30), 1-14. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101740>
- Ley N° 5735/2020-CR . (2020). *Ley que declara en Emergencia Nacional el sector agrario a consecuencia del Covid-19*. Lima: Congreso de la República.
- López, E., López, G., & Agudelo, S. (2019). Relación entre Estrategias Competitivas y Tipos de Aprendizaje Organizativo en Empresas Colombianas. *Información tecnológica*, 30(5), 191-202. doi:<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500191>
- López, Y., Arvizu, E., Asiain, A., Mayett, Y., & Martínez, J. (2018). Análisis competitivo de la actividad productiva de la malanga: un enfoque basado en la teoría de Michael Porter. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 729-763. doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.366>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2016). *Política Nacional Agraria*. Lima: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Obtenido de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/politica-nacional-agraria.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (Enero de 2019). Reporte Mensual de Comercio. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Obtenido de <https://www.mincetur.gob.pe/wp->

- content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2019/RMC_Enero_2019.pdf
- Miranda, M., Ortiz, R. O., & Zarate, W. (2016). Estrategias competitivas en las organizaciones. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*(11), 11-16. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/estrategias.html>
- Mohsenzadeh, M., & Ahmadian, S. (2016). The Mediating Role of Competitive Strategies in the Effect of Firm Competencies and Export Performance. *Procedia Economics and Finance*, 36(2), 456-466. doi:[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30069-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30069-7)
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Generales*, 31(134), 79-87. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001600>
- Morgan, N., Kaleka, A., & Katsikeas, C. (2004). Antecedents of Export Venture and Empirical Assessment Performance: A Theoretical Model. *Journal of Marketing*, 68, 90-108. doi:<https://doi.org/10.1509%2Fjmk.68.1.90.24028>
- Narayan, S., & Bhattacharya, P. (2019). Relative export competitiveness of agricultural commodities. *World Development*, 117, 29-47. doi:<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.12.013>
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2019). *OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2019-2028*. Paris: OECD Publishing, FAO Rome. doi:<https://doi.org/10.1787/7b2e8ba3-es>
- Oseda, D., Onésimo, F., Huaranga, H., & Vilca, L. (2018). Estrategias competitivas de Michael Porter en las Mypes de prendas de Alpaca y la exportación de Junin. *Revista de Investigación Científica*, 3(1), 60-70. Obtenido de <http://revistas.lamolina.edu.pe/index.php/acu/article/view/517>
- Panel Independiente sobre la Agricultura para el Desarrollo de América Latina. (2018). *Agricultura y desarrollo en América Latina : gobernanza y políticas públicas*. Buenos Aires: Teseo.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (2da Ed)*. México: Grupo Editorial Patria.
- PROMPERÚ. (2021). *Perfil producto mercado. Pitahaya en países bajos*. Lima: Departamento de inteligencia de mercado. Obtenido de <https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/Perfil%20Producto%20Mercado%20-%20Pitahaya%20en%20Pa%C3%ADses%20Bajos.pdf>

- Torres, A. (2019). Enfoques de estrategia y modelos de negocio. *Revista de Investigaciones de la Universidad Le Cordon BLEU*, 6(2), 55-66. doi:<https://doi.org/10.36955/RIULCB.2019v6n2.005>
- Vásquez, R., & Morales, R. (2017). Export diversification and competitiveness in industry. Towards the construction of a typology for the case of middle income countries. *Revista Asociación Cuadernos de Economía*, 40(5), 208-222. Obtenido de <https://www.elsevier.es/en-revista-cuadernos-economia-329-pdf-S0210026616300322>

Anexos

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Pregunta de investigación	Objetivo general	Variable	Dimensiones	Indicadores
¿Cuáles son las estrategias competitivas pertinentes para la exportación de Pitahaya desde la Asociación de Agricultores “La Flor de la Pitahaya” en el distrito de Churuja?	Proponer estrategias competitivas orientadas a la exportación de Pitahaya en la asociación “La Flor de Pitahaya” del distrito de Churuja - 2021.	Estrategias competitivas para la exportación	Amenaza de entrada de los nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala • Diferenciación del producto • Requisitos de capital • Acceso a los canales de distribución • Curva de aprendizaje o experiencia • Políticas gubernamentales
	Objetivos específicos		Amenaza de ingreso de los productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Precios relativos con productos sustitutos • Costes o facilidad del comprador • Percepción de la diferenciación del producto • Disponibilidad de productos sustitutos cercanos
	1. Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores para la exportación de Pitahaya en la asociación “La Flor de Pitahaya” del distrito de Churuja - 2021.		Rivalidad entre competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores numerosos y equilibrados • Crecimiento lento del sector • Altos costos fijos o de almacenamiento • Falta de diferenciación • Incrementos en la capacidad • Altos desempeños estratégicos • Altas barreras de salida
	2. Analizar la amenaza de ingreso de productos sustitutos para la exportación de Pitahaya en la asociación “La Flor de Pitahaya” del distrito de Churuja - 2021.		Poder de negociación de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución de precios relacionados con la sustitución • Diferencia de productos entre suministradores • Facilidad de productos alternativos • Coste de lo adquirido y el precio de venta del producto • Diferencias de calidad
	3. Analizar la rivalidad entre competidores para la exportación de Pitahaya en la asociación “La Flor de Pitahaya” del distrito de Churuja - 2021.		Poder de negociación de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración de compradores y empresas • Dependencia de canales de distribución • Volumen del comprador y ganancias • Exclusividad del producto
4. Analizar el poder de negociación de los proveedores para la exportación de Pitahaya en la asociación “La Flor de Pitahaya” del distrito de Churuja - 2021.	5. Analizar el poder de negociación de los consumidores para la exportación de Pitahaya en la asociación “La Flor de Pitahaya” del distrito de Churuja - 2021.			
Población, Muestra y muestreo	Instrumentos de recolección de datos	Procedimientos	Técnicas estadísticas	Procesamiento
Población: 146 agricultores Muestra: 50 empresas Técnica de muestreo: No probabilística-conveniencia Actores claves: 3 productores	Técnicas: Encuesta y Focus Group. Instrumentos: Cuestionario estructurado Guía de preguntas Escala: Likert.	-Contactar a la Asociación de agricultores “La Flor de la Pitahaya” del distrito. -Consentimiento informado. -Aplicación encuesta (Google Forms). -Focus Group a través de la plataforma de videoconferencia (Zoom).	Presentación de datos. Representación gráfica y escrita. Interpretación de datos.	Datos cuantitativos Programa estadístico SPSS 25 Estadística descriptiva. Datos cualitativos Microsoft Office

ENCUESTA

Nombres y apellidos: _____
 Nivel de estudios: _____
 Sexo: _____ Edad: _____
 Nivel de ingresos: _____
 Años de Experiencia: _____
 Ubicación geográfica: _____

Escala: 1. Nunca 2. Casi Nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre

	AMENAZA DE ENTRADA NUEVOS COMPETIDORES	1	2	3	4	5
1	El mercado exportador de Pitahaya es de fácil acceso.					
2	Su pitahaya tiene atributos diferenciales en el mercado.					
3	Ingresar al mercado internacional requiere de una fuerte inversión.					
4	Tiene acceso a canales de distribución exclusivos.					
5	Existen barreras para ingresar al mercado internacional de Pitahaya.					
6	Cumple con los estándares internacionales de calidad para la producción de Pitahaya.					
7	Maneja las normas y regulaciones para la exportación de Pitahaya desde el Perú.					
	AMENAZA DE INGRESO PRODUCTOS SUSTITUTOS					
8	Existen productos sustitutos de Pitahaya que sean de menor precio en el mercado.					
9	La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que puede cobrar por su Pitahaya.					
10	La existencia de productos sustitutos afecta su rentabilidad.					
11	Las necesidades que cubre su producto pueden ser reemplazadas en el mercado.					
12	Encontrar productos sustitutos que cubran las necesidades del mercado es fácil.					
	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES					
13	Hay muchas asociaciones que produzcan Pitahaya.					
14	La existencia de muchos productores de Pitahaya condiciona el precio.					
15	Existe un líder absoluto en el mercado de Pitahaya.					
16	Realiza un análisis para conocer sus competidores en el sector.					
17	Emplea alguna estrategia publicitaria para vender su producto.					
18	Utiliza algún producto que influya en el sabor de la Pitahaya.					
19	Hay poca diversidad de Pitahaya en el mercado.					
20	Es comercial el tamaño de la Pitahaya que produce.					
21	La producción de Pitahaya ha tenido un desarrollo lento en el mercado.					
22	La Pitahaya que produce puede atender las demandas del mercado internacional.					
	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES					
23	Cuenta con proveedores que tienen la capacidad de realizar negociaciones a gran escala.					
24	El control de los precios es manejado por un proveedor en específico.					

25	Al recibir descuentos como beneficio se efectúan mayores contrataciones en el mercado.					
26	Los proveedores condicionan los términos de compra.					
27	Tiene proveedores alternativos para abastecerse en la compra del insumo.					
28	Su Pitahaya tiene alguna característica distintiva respecto a la competencia.					
	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES					
29	Los consumidores ejercen presión sobre precios, seguridad y calidad de la Pitahaya.					
30	Los consumidores con mayor consumo se benefician de descuentos, promociones u otros.					
31	Los consumidores prefieren su Pitahaya después de compararla en el mercado.					
32	Los consumidores compran su Pitahaya por tener menor precio.					
33	Los consumidores compran su Pitahaya por tener mayor calidad.					
34	Pueden los consumidores de la competencia dictar reglas o términos en el sector.					
35	Analiza las potencialidades de incursionar en el mercado internacional.					

GUÍA DE PREGUNTAS

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

1. ¿Cuál es la probabilidad de tener nuevos competidores en el mercado?
2. ¿Cuáles son las principales restricciones legales o regulatorias del estado en este sector?
3. ¿Qué aspectos consideran necesarios para mejorar la producción de Pitahaya en el distrito de Churuja?
4. ¿Cuáles son los estándares internacionales de calidad que necesita su Pitahaya para salir al mercado internacional?
5. ¿Cuál es el capital aproximado que se necesita para exportar la pitahaya desde Churuja?

AMENAZA DE INGRESO PRODUCTOS SUSTITUTOS.

6. ¿Cuál es el alcance que tiene la producción de pitahaya en el mercado actual?
7. ¿Cuenta con las condiciones de seguridad y calidad para llegar a un mercado internacional?
8. ¿Cuáles son las propiedades del producto que le permitiría posicionarse en el mercado internacional?
9. ¿Cuál es la disposición de recursos que posee para operar en el mercado internacional?
10. ¿Cuál es el segmento de la población que usted quiere llegar en el mercado internacional?

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

11. ¿Qué estrategias maneja para fijar los precios en el mercado local?
12. ¿De qué manera espera ajustar el precio de la Pitahaya en un mercado internacional?
13. ¿Qué tan sensible es el sector ante la publicidad y las promociones?
14. ¿Cuáles son las ventajas que tiene su producto respecto al resto en el mercado internacional?

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

15. ¿Cuántos proveedores tienen para abastecerse en la compra de los insumos?
16. ¿En el mercado destacan proveedores que controlen los precios de pitahaya?
17. ¿Por qué los clientes prefieren su pitahaya?

PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CONSUMIDORES

18. ¿Cómo los consumidores pueden disminuir drásticamente los costos?
19. ¿Cómo podrían los consumidores de la competencia dictar reglas o términos en el sector?
20. ¿Cuáles son las estrategias que emplea para vender su pitahaya?

*Anexo 3: Carta de aceptación***“AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD”****Srta. ANTONELLA MARICIELO ZAGACETA OCHOA**

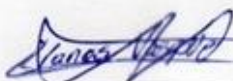
Estudiante de la Facultad de Ciencias Empresariales
Universidad Santo Toribio de Mogrovejo

ASUNTO: CARTA DE ACEPTACIÓN

En referencia a su solicitud. Con fecha 18 de noviembre del presente año; al respecto debo resaltar y agradecer el interés de realizar su investigación en beneficio a la ciencia y a los agricultores del distrito de Churuja. La asociación de agricultores **“LA FLOR DE PITAHAYA”** le otorga la oportunidad de realizar el proyecto de investigación, otorgándole la facilidad de acceso a las empresas productoras de Pitahaya que usted requiere por el lapso de tiempo de 1 año, contados desde el 20 de noviembre del 2020.

Es una política de la asociación, contribuir en la buena formación profesional de los jóvenes universitarios.

Aprovechar la oportunidad para expresar mis saludos y felicitaciones a la investigación que está realizando y su eficiente desempeño en todo el proceso.

Atentamente

Coord. DIOMENES VIRGILIO LLANOS VÁSQUEZ

Anexo 4: Constancias de validación por juicios de expertos



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Elmer Bagner Salazar Salazar**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA EXPORTACIÓN DE PITAHAYA EN LA ASOCIACIÓN LA FLOR DE PITAHAYA DEL DISTRITO DE CHURUJA - 2021”**, elaborado por la Est. **ZAGACETA OCHOA ANTONELLA MARICIELO**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 24 de abril de 2021.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Elmer B. Salazar', written over a horizontal line.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Dr. Elmer Bagner Salazar Salazar

Cargo Actual: Asesor y Consultor



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Oscar Manuel Antonio Izquierdo Olovanía**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA EXPORTACIÓN DE PITAHAYA EN LA ASOCIACIÓN LA FLOR DE PITAHAYA DEL DISTRITO DE CHURUJA - 2021”**, elaborado por la Est. **ZAGACETA OCHOA ANTONELLA MARICIELO**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 24 de abril de 2021.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Lic. Oscar Manuel Antonio Izquierdo Olovanía

Cargo Actual: Asesor de comercio exterior en el Gobierno Regional de Lambayeque.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Walter Luis Tapia Pérez**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado “**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA EXPORTACIÓN DE PITAHAYA EN LA ASOCIACIÓN LA FLOR DE PITAHAYA DEL DISTRITO DE CHURUJA - 2021**”, elaborado por la Est. **ZAGACETA OCHOA ANTONELLA MARICIELO**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 27 de abril de 2021.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Walter Luis Tapia Pérez', is written over a light gray rectangular background.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Lic. Walter Luis Tapia Pérez

Cargo Actual: Analista de Exportaciones e Importaciones