



FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

“NIVEL DE DIFICULTAD DE LAS BARRERAS DE EXPORTACIÓN PARA EL *Vaccinium corymbosum* “arándano” A ESTADOS UNIDOS EN EL PERIODO 2012-2016.”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

Autoras:

Mónica Liset Cabanillas Angeles
Deyanira Araceli Cori Poma

Asesor:

Lic. Trudy Tannert Rengifo

Lima – Perú

2017

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los (las) Bachilleres **Mónica Cabanillas Angeles y Araceli Cori Poma**, denominada:

“NIVEL DE DIFICULTAD DE LAS BARRERAS DE EXPORTACIÓN PARA EL
“*Vaccinium corymbosum* “arándano” A ESTADOS UNIDOS EN EL PERIODO
2012-2016.”

Ing. Nombres y Apellidos

ASESOR

Ing. Nombres y Apellidos

JURADO

PRESIDENTE

Ing. Nombres y Apellidos

JURADO

Ing. Nombres y Apellidos

JURADO

DEDICATORIA

A mis padres y a mi hermano quienes con su amor hacen de mi camino uno mejor.

A mis amigos, por su amistad desinteresada y sincera.

Mónica

A mis padres y a mis hermanas, quienes creen en cada paso que doy y son mi impulso para llegar lejos.

Araceli

AGRADECIMIENTO

A toda la plana docente de la Universidad Privada del Norte, quien hizo de cada clase un espacio para trascender con sus conocimientos y buenas actitudes. Así mismo agradecer a nuestra asesora Trudy Tannert Rengifo por su buena predisposición y apoyo en la realización de esta investigación. Así mismo a los responsables en la dirección de las empresas, por su tiempo y profesionalismo en la colaboración brindada.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Realidad problemática.....	1
1.2. Formulación del problema.....	2
1.3. Justificación.....	3
1.4. Limitaciones	4
1.5. Objetivos	5
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	5
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	5
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Bases Teóricas	11
2.2.1. <i>Evolución del comercio mundial</i>	11
2.2.2. <i>Situación del arándano peruano</i>	17
2.2.3. <i>Evolución de las exportaciones peruanas de arándanos</i>	34
2.2.4. <i>Barreras de exportación</i>	65
2.3. Definiciones de términos básicos.....	84
CAPÍTULO 3. HIPOTESIS	85
3.1. FORMULACIÓN DE HIPOTESIS.....	85
3.2. OPERALIZACION DE LA VARIABLE	85
CAPÍTULO 4. MATERIAL Y METODOS.....	91
4.1. Tipo de diseño de investigación.....	91
4.2. Material de estudio.....	91
4.2.1. <i>Unidad de estudio</i>	91
4.2.2. <i>Población</i>	91
4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.....	92
4.3.1. <i>Para recolectar datos</i>	92

4.3.2. <i>Para analizar información.....</i>	93
CAPÍTULO 5. RESULTADOS.....	93
CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN.....	103
CONCLUSIONES.....	103
RECOMENDACIONES.....	107
REFERENCIAS.....	111
ANEXOS.....	117

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla n° 1: Producción Mundial de Arándanos</i>	12
<i>Tabla n° 2 : Países Exportadores de Arándanos 2010-2015 (en Miles de U\$D)..</i>	14
<i>Tabla n° 3: Países Exportadores de Arándanos 2010-2015 (en TN)</i>	15
<i>Tabla n° 4: Países Importadores de Arándanos 2010 -2015 (miles de U\$D).....</i>	16
<i>Tabla n° 5: Países Importadores de Arándanos 2010 -2015 (en TN).....</i>	17
<i>Tabla n° 6: Partida Arancelaria en Perú.....</i>	20
<i>Tabla n° 7 : Partidas Arancelarias en Estados Unidos</i>	21
<i>Tabla n° 8: Aranceles por la importación de arándanos en Estados Unidos.....</i>	21
<i>Tabla n° 9: Distribución de hectáreas por Departamento (2015)</i>	23
<i>Tabla n° 10: Ciclo de Cultivo del arándano</i>	26
<i>Tabla n° 11: Programa Fitosanitario y Nutricional</i>	33
<i>Tabla n° 12: Inserción progresiva de empresas peruanas exportadoras de arándanos al mundo (2012-2016)</i>	36
<i>Tabla n° 13: Principales Empresas Peruanas Exportadoras de Arándanos en el 2016 (Perú- Mundo)</i>	40
<i>Tabla n° 14: Países destino de las exportaciones peruanas de arándanos (en kg)</i>	41
<i>Tabla n° 15: Empresas peruanas exportadoras de arándanos a Estados Unidos</i>	44
<i>Tabla n° 16: Comercio Bilateral de arándanos entre Estados Unidos y Perú (en miles de U\$D).....</i>	57
<i>Tabla n° 17: Países proveedores de arándanos a Estados Unidos</i>	58
<i>Tabla n° 18: Periodo Estacional de Producción de arandanos a nivel mundial....</i>	63

INDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración n° 1: Frutal Arándano.....</i>	<i>19</i>
<i>Ilustración n° 2: Propagación in vitro.....</i>	<i>27</i>
<i>Ilustración n° 3: Propagación en bolsas de vivero.....</i>	<i>27</i>
<i>Ilustración n° 4: Recolección de arándanos.....</i>	<i>29</i>
<i>Ilustración n° 5: Requerimientos para importar arándanos en .Estados Unidos desde Perú.....</i>	<i>50</i>
<i>Ilustración n° 6: Espolvoreo de insecticida.....</i>	<i>52</i>
<i>Ilustración n° 7: Innovación en el embalaje de arándanos frescos.....</i>	<i>55</i>
<i>Ilustración n° 8: Tecnología de Atmósfera Modificada (MAP).....</i>	<i>56</i>
<i>Ilustración n° 9: Capuchones MAP para pallets.....</i>	<i>56</i>
<i>Ilustración n° 10: Ventanas de producción mundial.....</i>	<i>64</i>

INDICE DE GRAFICOS

<i>Grafico n° 1: Importación de Arándanos frescos en Estados Unidos (miles US\$)</i>	<i>60</i>
<i>Grafico n° 2: Importación de Arándanos Frescos en Estados Unidos (miles Kg).</i>	<i>60</i>

RESUMEN

El arándano como uno de los frutos prometedores en la agro exportación peruana, al igual que muchos otros productos de su misma naturaleza ,pese a su cada vez más creciente demanda por sus altos niveles nutricionales, presentan una serie de limitaciones para su venta internacional , es por ello que la presente investigación ,basada en la viabilidad de oportunidad de negocio para este producto en Estados Unidos, busca recopilar las opiniones de los exportadores con respecto al nivel de dificultad de una serie de barreras , que gracias a una detallada revisión bibliográfica, consideramos como propicias de análisis para trabajar en su superación y junto con ello lograr el desarrollo y expansión internacional sostenible de sus agentes. A su vez es importante recalcar que cada tipo de empresa (esporádica, única o continua) deberá desarrollar una promoción a sus exportaciones distinta como consecuencia de las diferentes realidades que perciben.

Las empresas exportadoras de arándanos al 2016 han sido 48, sin embargo solo 34 de ellas han incluido como uno de sus mercados destino a Estados Unidos, en consecuencia serán a estas últimas a las cuales se le aplicará una encuesta que consta de 58 preguntas agrupadas en 4 dimensiones: Barreras de recursos, barreras de conocimiento, barreras de procedimiento y barreras exógenas.

ABSTRACT

Blueberry as one of the promising fruits in the agro export Peruvian, like many other products of the same nature, despite its ever-growing demand for its high nutritional levels, have a number of limitations for international sale, is why this research, based on the viability of business opportunity for this product in the United States, seeks to gather the views of exporters regarding the level of difficulty of a number of barriers, thanks to a detailed literature review, we consider analysis as conducive to work on their improvement and with it achieve sustainable development and international expansion of its agents. A turn is important to note that each type of company (sporadic, single or continuous) should develop their different export promotion as a result of the different realities they perceive.

Companies exporting blueberries to 2016 were 48, but only 34 of them have been included as one of its markets to the United States as a result will be the latter to which is applied a survey consisting of 58 questions grouped in 4 dimensions: resource barriers, barriers of knowledge, procedural barriers and exogenous barriers.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La exportación del arándano peruano resulta particularmente interesante, pues según comenta Fain (2015), este fruto es producido en una época del año donde existe desabastecimiento en todos los mercados internacionales, presentándose así la oportunidad de aprovechar esta ventana comercial, lo cual se traduciría en una alta rentabilidad para los comercializadores y se espera que también para los productores. A esto se agrega la tendencia actual de consumidores norteamericanos, europeos y asiáticos por un mejor cuidado de su salud, que ha determinado se incremente el consumo por ser una de las frutas consideradas antioxidantes y anti cancerígenas; ello ha determinado que a nivel mundial se generen grandes expectativas de crecimiento en su demanda.

Según Ulises Quevedo, en el Perú, uno de los productos agrícolas que creció notablemente fue el arándano, si bien se ubica en el puesto 34 del ranking mundial de exportaciones de productos agrícolas, entidades como Apoyo Consultoría estima se llegará a ser los segundos exportadores del mundo en una década.

Esto se basa en afirmaciones como la de Daga (2015), para quien a Junio del 2015 se tendrán 1900 hectáreas destinadas al cultivo de “arándano”, de las cuales 1250 están sembradas, por lo que la proyección al cierre del año es contar con 2,400 hectáreas.

Bajo este contexto resulta relevante impulsar el desarrollo de las empresas exportadoras de arándanos, al estar demostrada su demanda en el mercado internacional, debiendo enfatizar en el mercado estadounidense, en el que la investigación de Karol Salazar (2014) evidencio la viabilidad de conquistar ese mercado y posicionarnos en él con el tiempo. Por ello en el presente trabajo se busca realizar un análisis acerca de las barreras de exportación del sector

exportador de arándano y en este sentido, este conocimiento le permitirá a las empresas tomar acciones estratégicas con las cuales las barreras sean superadas, a su vez, esto constituye crear sugerencias en cuanto a la generación de nuevas políticas de promoción de exportaciones, teniéndose en cuenta que existen empresas únicas, esporádicas, y continuas, para las cuales su programa de promoción debe ser diferente.

Existe una variedad de investigadores, como Leonidou, Kedia y Chhokar; interesados en el entendimiento de las barreras a la exportación, puesto que conocerlas implica tomar medidas para superarlas de tal forma que la empresa exportadora pueda mantenerse y posicionarse en sus mercados objetivos.

Entre ciertas investigaciones, como la de Morgan y Katsik-eas (1997) y Gripsrud (1990), no existe consenso en cuanto a la conceptualización de barreras a la exportación tampoco en cuanto a su clasificación, siendo en lo único que coinciden en la relación que existe entre la percepción de las barreras a la exportación y el desarrollo de la actividad exportadora. Sin embargo Rubio y Malca (2014), mediante la revisión de una literatura mundial de metanálisis proponen un clasificación general que sirva de base para futuras investigaciones interesadas en la comprensión de las barreras existentes que afectan a diferentes sectores económico así como tipos de empresas.

1.2. Formulación del problema

1.2.1 Problema General

¿Cuál fue la barrera de mayor dificultad en la exportación del arándano hacia Estados Unidos en el periodo 2012 – 2016?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿Cuál fue el nivel de dificultad de las barreras de conocimiento para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012 – 2016?

- ¿Cuál fue el nivel de dificultad de las barreras de recursos para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012 – 2016?
- ¿Cuál fue el nivel de dificultad de las barreras de procedimiento para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012 – 2016?
- ¿Cuál fue el nivel de dificultad de las barreras exógenas para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012 – 2016?

1.3. Justificación

Según Escandón, Ayala y Caicedo (2013):

La influencia de las barreras a la exportación en el compromiso exportador es negativa, a su vez el compromiso exportador tiene un impacto directamente proporcional en los resultados internacionales, lo cual se traduce a una mayor rentabilidad y sostenibilidad de la empresa en sus operaciones gracias a un mayor compromiso por apostar en el aumento de inversión de capital, recursos humanos, infraestructura entre otros.

En consecuencia, con la presente investigación se busca apoyar al gremio exportador de arándano, el cual tiene una alta demanda internacional con proyecciones a crecer, teniendo el Perú las condiciones idóneas para ampliar su oferta exportable. Así mismo se busca establecer un claro panorama para que el estado y entidades competentes busquen la forma de mejorar la política de promoción a estas exportaciones actuales.

Asimismo, podremos brindar un gran aporte teórico, puesto que la herramienta utilizada contiene una clasificación exacta y minuciosa de cada barrera existente para la exportación de Arándano, de manera que los productores y exportadores puedan autoevaluarse y determinar en qué medida las diferentes barreras limitan su desempeño sostenible en el mercado.

Se puede decir, que la mayoría de exportadores, conoce los obstáculos para sus exportaciones a grandes rasgos, esto es, que muy probablemente no cuenten con el tiempo para poder investigar la literatura existente en nuestra investigación, y menos aún para dimensionarla de la forma presentada, por ende, consideramos que esta herramienta va a facilitar a las empresas exportadoras el lograr un diagnóstico de sus procesos evolutivos en cuanto a la exportación de Arándano para Estados Unidos, sabiendo, que según el tipo de empresa que sea (exportadora única, continua o esporádica) podrá darle una ponderación a la clasificación brindada y con ello, tomar medidas correctivas de mejora para aumentar la competitividad en dicho sector.

Como profesionales de negocios internacionales creemos que nuestro aporte va en dirección a contribuir con nuestra sociedad y que el Estado y entidades pertinentes también estén al tanto de nuestros hallazgos para que puedan implementar las políticas de mejora propicias para aumentar la competitividad del sector.

1.4. Limitaciones

Principalmente el factor económico y climático ha jugado un papel en contra, puesto que lo ideal hubiera sido visitar a las empresas que residen en provincia y no tienen oficinas en Lima.

Otros inconvenientes ha sido la localización de los domicilios fiscales de las empresas, dado que pese a que los visitábamos no teníamos razón alguna de los responsables, a su vez existen algunas otras empresas que han preferido no participar de este proyecto, posiblemente por los temores normales que pueden tener con respecto a brindar algún tipo de información sobre su desempeño o forma de pensar.

Pese a las dificultades que puedan ir apareciendo resulta necesario continuar con la investigación puesto que los resultados serán de utilidad para el desarrollo del sector exportador de arándano.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

- Establecer la barrera de mayor dificultad en la exportación de arándano hacia Estados Unidos en el periodo 2012 – 2016

1.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar el nivel de dificultad de las barreras de conocimiento para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012 – 2016.
- Determinar el nivel de dificultad de las barreras de recursos para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012 – 2016.
- Determinar el nivel de dificultad de las barreras de procedimiento para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012 – 2016.
- Determinar el nivel de dificultad de las barreras exógenas para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012 – 2016.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

- El artículo científico titulado *Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises*; de Arteaga y Fernández (2010), publicado por *Journal of Small Business Management*, en España, proponen una integración de las investigaciones más destacables en cuanto a barreras a la exportación, configurándose la creación de una clasificación y escala de medición que pueda ser aceptada universalmente y válida para su uso en cualquier sector, para ello establecen 4 dimensiones : barreras de conocimiento, barreras de recursos, barreras de procedimientos y barreras exógenas. Debido a que se resalta la abundante literatura existente sobre tipos de barreras, la relación que el presente artículo guarda con nuestra tesis está en evitar la generación de falta de consenso al usar el instrumento que los autores proponen.
- Malca y Rubio (2014) realizan una investigación bibliográfica que permita identificar y clasificar los diferentes obstáculos a la exportación y sirva de referencia para posteriores estudios, a su vez identifican cuales son los principales obstáculos a la actividad exportadora peruana, a través de la aplicación de una encuesta. Si bien es cierto dentro de sus conclusiones los autores mencionan que las empresas exportadores ven como las que más dificultan la actividad exportadora a las a barreras de procedimiento, barreras exógenas y barreras de conocimiento, son claros en indicar que se debe tener precaución en la generalización de estos resultados más allá del contexto del estudio, más aún cuando el estudio básicamente se centra en las empresas esporádicas. Finalmente los autores promueven el desarrollo de investigaciones dentro de esta línea haciendo hincapié de la relevancia que tendrían los estudios cuando son específicos en sectores y tipo de empresa.

- El artículo científico titulado *Influencia de las barreras a la exportación sobre el compromiso exportador y su incidencia en los resultados internacionales*, de Escandón, Ayala y Caicedo (2013), publicado por Revista EAN, en Bogotá, Colombia, señala a las barreras financieras-legales como aquellas en las que se deben trabajar para un mayor compromiso exportador, siendo estas los altos costos financieros, el desconocimiento de los estándares técnicos, las normas de seguridad y los relacionados con las etiquetas y la forma de presentación del producto. Así mismo demuestra que existe una influencia negativa entre las barreras y el compromiso exportador y en consecuencia estos determinan el nivel de rendimiento internacional que se puede llegar a generar, es por ello que un mayor compromiso exportador implica una forma de contrarrestar el impacto negativo de las barreras, induciéndose a invertir más en recursos no solo financieros, sino también en humanos que son clave en la actividad exportadora. En breve este artículo aporta a nuestra investigación en establecer cuáles han sido las barreras más relevantes en el caso exportador colombiano, que es una economía similar a la de Perú, además de justificar la importancia que tiene nuestra investigación en el desempeño exportador por las influencias explicadas entre sus variables.
- El artículo científico titulado *Las pymes españolas en Latinoamérica: barreras a la exportación*, de Arteaga, Fernández y Clavel (2014), publicado por AD-Minister, en Medellín, Colombia, establece que para las pymes españolas las barreras que cobran mayor relevancia son las de apoyo privado y logístico (Falta de una red exterior de los bancos españoles, falta de especialistas en comercio internacional en los bancos, Dificultades logísticas). Y los resultados confirman parcialmente la existencia de diferencias en la percepción de barreras en función de los mercados mayoritarios de destino de la exportación. La relación que guarda con la presente investigación radica en lo importante de haber escogido un mercado específico de análisis, siendo este Estados Unidos, ya que para las mismas empresas las percepciones pueden

ser diferentes si se tratara ,por citar un caso, del mercado Chino que por cierto es un mercado potencial también.

- Liliana G. Benavides (2013) demostró la pre factibilidad para la producción y comercialización de Arándanos (*Vaccinium Corymbosum*) en condiciones de Valles Andinos. Se determina que la producción mundial de arándanos, ha ido incrementando de forma positiva; teniendo como el principal productor y consumidor mundial a Estados Unidos, seguido de Canadá. Debido a la tendencia mundial en un mejor cuidado de la salud, los volúmenes de importación han ido creciendo, representando esta situación una oportunidad para Perú, pues a través del desarrollo de una ingeniera en el cultivo de este fruto en diversas regiones del país se determinó la posibilidad de contar con el fruto en casi todo el año, lo cual significaría la existencia de una ventana comercial en algunos destinos de exportación. Finalmente, a través de indicadores financieros demuestra que si bien la inversión para el cultivo de arándanos es alta, gracias a determinados factores agroecológicos y conocimiento generado en diversos aspectos sobre producción y comercialización en estos últimos años, es una actividad bastante rentable, siendo el periodo de recupero de 5 años.
- Karol Milena Salazar Chávez (2014). Identifica la oportunidad de negocio en el mercado de Estados Unidos para las exportaciones peruanas de Arándanos frescos provenientes de la región de la Libertad. Esto al concluir que Estados Unidos es considerado el mejor destino para la exportación de Arándanos pertenecientes a la región de la Libertad, en donde las condiciones agroecológicas son las mejores y se localizan las 2 principales empresas agroexportadoras del país, condiciones que permiten abastecer los grandes volúmenes que exige ese mercado. Adicionalmente, realiza un análisis de competitividad entre los principales competidores latinoamericanos del Perú , determinando que Chile y Argentina tiene altos niveles de competitividad, pese a que este último afronta constante

problemas climatológicos, mientras que destaca la ventana comercial existente para Perú en Estados Unidos precisando que se deben seguir apoyando al sector para mejorar su competitividad ya que esta ventana puede reducirse o incluso desaparecer entonces competir por precios dejará de ser rentable.

Tesis y artículos sobre un tipo de barrera a la exportación

- El artículo científico titulado *La inteligencia de mercados en las empresas exportadoras e importadoras peruanas*, de Tang (2015), publicado por la Universidad de Lima, en Lima, Perú, expone las diferencias entre empresas nacionales exportadoras e importadoras, tanto a las que realizan como a las que no inteligencia de mercados (IM), comparando sus resultados, en cuanto a la importancia de la inteligencia de mercado en la eficiencia de sus tomas de decisiones, con los obtenidos por empresas internacionales por el Global Intelligence Alliance (GIA). Las empresas exportadoras que logran un alto desempeño en sus ventas sustentan su toma de decisiones en la inteligencia de mercados, sin embargo también consideran que estas no son tan eficientes y esto porque su nivel de madurez en IM es básico. EL autor concluye que el 75% de las empresas entrevistadas consideran importante el rol que juega la inteligencia de mercado en el éxito empresarial, sin embargo solo las empresas transnacionales implementan programas de IM. A su vez, el autor comenta el reto a futuro que representará contar con personal calificado que posean habilidades de análisis a profundidad. Dado que la oportunidad de aplicar el conocimiento se denomina inteligencia, el presente estudio refuerza la idea de cómo la información, los recursos humanos y conocimiento constituyen factores de influencia en el desempeño exportador.
- El artículo científico titulado *Efecto de la actitud de los directivos frente al riesgo en la orientación exportadora de las empresas. Un estudio empírico en Colombia*, de Reyes, Rodríguez y Gálvez (2015), publicado por la Universidad del Valle, en Bogotá, Colombia, demuestran que para el caso de un país

emergente (Colombia), al igual que en países desarrollados, una actitud adecuada de los directivos de empresas exportadoras frente al riesgo fomenta el desarrollo de su orientación exportadora. Para efectos prácticos, el autor comenta lo que deberían hacer los directivos interesados en mantenerse en el mercado internacional, así mismo recalca la importancia del rol de instituciones estatales en fortalecer la autoconfianza de los empresarios y gerentes, pues en ellos recae la toma de decisiones y la eficiencia con que lo hagan. La relación que guarda con la presente tesis se encuentra en como una actitud negativa o pesimista de los directivos frente a los riesgos tendría una influencia desfavorable en las actividades necesarias para exportar (planificación y operatividad).

- Mataveli (2015) señala la relevancia de investigar las barreras que perciben las empresas brasileñas en su proceso de internacionalización y en ese sentido demostrar en papel protagónico que juega la intervención de la entidad financiera para superar esas barreras; a su vez escoge el caso de Brasil, por la relevancia que cobra en Latinoamérica y la alta calificación en el sector bancario a nivel mundial que obtiene, además de que son pocos los estudios que abordan la problemática de la internacionalización de la empresa en países en desarrollo, por lo cual sus resultados pueden tener un efecto duplicador en realidades semejantes, siendo su aporte un buen punto de referencia para esas economías. Puntualmente el autor concluye que las barreras de gestión, barreras aduaneras, barreras de crédito y barreras culturales tienen una influencia negativa en el nivel de internacionalización de la empresa, pero transversalmente un mejor acceso al financiamiento ayuda a su superación en mayor o menor medida, dependiendo del tipo, de estas barreras a su vez hace un despliegue de los motivos para elección de un banco señalando como la más importante a los recursos tecnológicos.
- Calderón (2015) demuestra que las barreras no arancelarias representan una gran dificultad para los exportadores de aceite de oliva de Tacna, esto lo hace a través de un cuestionario, donde ellos indican que el nivel de influencia

de estas medidas es alta con respecto a las otras medidas presentadas. A su vez comprueba que dentro de la diversidad de este tipo de barreras, para el caso particular de aceite de Oliva proveniente de Tacna (Perú), las que destacan son la certificación e inspección sanitaria y los requisitos técnicos de exportación. Dentro de sus resultados indica también que: hay una fuerte correlación de las restricciones no arancelarias y la cantidad exportación.

- El artículo científico titulado *Un nuevo reto para el comercio exterior peruano: Las medidas sanitarias y fitosanitarias*, de Valverde (2015), publicado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, en Lima, Perú, a través de la presentación de una serie de casos describe como el comercio internacional se ve afectado por la imposición de medidas sanitarias y fitosanitarias, las cuales muchas veces no son más que medidas proteccionistas que se valen de argumentos aceptados mundialmente como lo es salvaguardar la salud de la población humana, vegetal y animal. A su vez el autor resalta que a medida que las restricciones arancelarias han ido reduciéndose, las medidas no arancelarias han ido en incremento, liderando la lista las medidas sanitarias y fitosanitarias así como las de obstáculos técnicos. La relación que guarda con la presente investigación es verificar en qué medida el sector exportador de arándano fresco es afectado en su desempeño por este tipo de barreras.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Evolución del comercio mundial

a) Producción mundial

La información que se encuentra en la base estadística de la FAO solo permite conocer sobre nivel de producción hasta el año 2014, esto entre muchos otros factores se debería a lo tardío en el desarrollo de la información por parte de cada uno de los países. En consecuencia para una mejor comparación entre niveles de producción alcanzado por la mayoría de países, el análisis es por

sobre ese año, donde se observa que el mercado estadounidense se posiciona como el principal productor de arándanos a nivel mundial.

En la tabla 1, se puede observar a los principales países productores, considerando la ausencia de Argentina, que para el 2014 se logró una producción mundial alrededor de 606,035 miles de toneladas de la cual Estados Unidos representa en un 43.32%, seguidamente se encuentra a Canadá con una producción cerca de 182.2 miles de toneladas (30.98%). (Food and Agriculture Organization of United Nations,FAO, 2017)

Tabla n° 1: Producción Mundial de Arándanos

Países	2014		
	En miles de toneladas	En hectáreas cosechadas	Rendimiento
Estados Unidos de América	262,539	34,297	7.7
Canadá	182,275	39,083	4.7
Chile	80,415	14,476	5.6
México	18,031	1,803	10.0
Mundo	606,035	109,671	5.5

*Fuente: FAO STAT, ODEPA,
Elaboración: Propia*

En el hemisferio Sur, según datos brindados por ODEPA, Chile sigue liderando con un total producido de 80, 4 mil toneladas de arándanos, niveles de producción que les han permitido convertirse en uno de los principales exportadores a nivel mundial. Ya que si bien es cierto Estados Unidos y Canadá son los más gran productores, la mayoría es destinado para el consumo doméstico, pero es tan grande la demanda que se ven en la necesidad de importar este producto.

En materia de rendimiento se tiene que en el 2014 México y Estados Unidos registran niveles altos de 10 y 7.7 respectivamente, y es de resaltar que a excepción de estos dos casos el resto de países que generan grandes volúmenes de producción tienen menores rendimientos. Finalmente para ese año, en promedio global, el rendimiento por hectárea cosechada fue de 5. 5TN.

Según Ministerio de Agricultura y Riego de Perú, MINAGRI, 2016; basándose en los datos expuestos por la FAO (2013), es a partir del año 2010 donde el crecimiento de la producción de arándanos mundial es notable ya que para el año 2013 se registra una producción de 420 mil toneladas de arándano, lo cual permite calcular un crecimiento promedio anual de 9,1 % entre ese periodo.

b) Principales exportadores mundiales

Presentando un análisis entre los años 2010-2015, se destaca el crecimiento positivo de las exportaciones de arándanos debido a la variedad de países que con el pasar de los años han ido incursionando en este sector. Un claro ejemplo, es la tendencia en aumento entre los años 2008 al 2015, en donde en el primer año de este rango mencionado se contaba con aproximadamente 59 países dedicados a las exportaciones en diversos volúmenes, mientras que ya para el 2015 se incrementa a 73 el número de países. Realizando un previo análisis de las cifras mencionadas, podemos calcular una tasa promedio de crecimiento anual de un 13%, siendo entre 2010 a 2011 el año con crecimiento más notorio de un 19%. (Trade Map , 2017)

En Trade Map (2017) se dispone de la estadística necesaria del fruto, en el valor FOB, pudiéndose conocer a los 5 primeros mercados; ocupando el 1er lugar se tiene a Chile ,con un valor FOB

de 548 millones de dólares (USD), seguido por España (231.5 millones USD), Canadá (185.9 millones USD), Estados Unidos (181.8 millones de USD), y Países Bajos (154.7 millones de USD)

Tabla n° 2 : Países Exportadores de Arándanos 2010-2015 (en Miles de U\$D)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Países	Miles U.S.\$	Miles U.S.\$	Miles U.S.\$	Miles U.S.\$	Miles U.S.\$	Miles U.S.\$
Chile	355,57	400,674	400,585	460,994	576,955	548,113
España	62,132	84,927	108,688	147,817	207,737	231,486
Canadá	111,407	136,897	184,514	173,042	162,244	185,929
Estados Unidos de América	176,812	220,441	239,592	240,243	212,041	181,803
Países Bajos	60,168	79,652	108,939	117,958	143,75	154,696
Mundo	1,032,556	1,224,539	1,386,349	1,538,564	1,771,779	1,860,153

Fuente: TRADE MAP

Elaboración: Propia

En la tabla Nro. 3 podemos observar el crecimiento mundial de exportación de arándanos en función a sus toneladas, cuya tasa de crecimiento promedio en este periodo (2010-2015) resulta ser del 11%. Habiendo un incremento notable y coordinado en los años 2011 y 2012 con un 15%. Destacando nuevamente los cinco principales mercados exportadores, durante el año 2015, Canadá posee una participación del 29% respecto al mundo (siendo su principal mercado EE.UU. representando el 98.8% del total), seguido de Chile con un 23% (vendiendo el 63.4% a EEUU) y Estados Unidos de un 11% (siendo su principal comprador Canadá con un 79.8%).

Tabla n° 3: Países Exportadores de Arándanos 2010-2015 (en TN)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Países	Miles TN	Miles TN	Miles TN	Miles TN	Miles TN	Miles TN
Canadá	55.1	55.8	88.4	90.2	94.2	106.9
Chile	55.0	73.8	69.1	81.7	83.9	87.2
Estados Unidos de América	53.2	59.6	54.0	59.4	49.0	42.1
España	7.4	11.0	12.7	14.7	23.3	30.2
Países Bajos	8.1	9.6	13.0	12.0	16.1	17.3
Mundo	221.6	255.4	292.9	324.7	338.2	373.1

Fuente: TRADE MAP

Elaboración: Propia

c) Principales importadores mundiales

Trade Map (2017) establece que en el caso de las importaciones mundiales, abarcando un rango entre los años 2010-2015, estas han crecido un 71 %, teniendo ya para el 2015 a Estados Unidos como el principal importador mundial con 797 millones de dólares, seguido de otros países como Reino Unido (220.7 millones USD), Canadá (167.4 millones de USD), Países Bajos (164.8 millones de USD) y Alemania (127.3 millones de USD). Además, dentro de este rango el crecimiento promedio en el sector tiene una tasa del 15% en valor FOB, resaltando nuevamente del 2010 al 2011 la tasa de crecimiento más elevada del 21%.

Tabla n° 4: Países Importadores de Arándanos 2010 -2015 (miles de U\$D)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Países	Miles U.S.\$	Miles U.S.\$	Miles U.S.\$	Miles U.S.\$	Miles U.S.\$	Miles U.S.\$
Estados Unidos de América	454.006	501.562	573.522	610.330	675.748	797.334
Reino Unido	130.723	164.338	180.986	181.941	197.441	220.724
Canada	147.731	186.532	198.002	201.565	186.032	167.394
Países Bajos	46.565	71.715	78.703	100.218	160.448	164.78
Alemania	40.407	52.692	68.471	90.238	109.145	127.297
Mundo	984.189	1.194.535	1.380.164	1.565.581	1.806.599	1.991.971

Fuente: TRADE MAP

Elaboración: Propia

La tabla Nro. 5 expresa el crecimiento mundial de importación de arándanos en función a sus toneladas, cuya tasa de crecimiento promedio en este periodo del 2010-2015 resulta ser el 11%. Habiendo un incremento notable en los años 2010 a 2011 con un 17%. Podemos destacar nuevamente los principales mercados importadores en donde, en el año 2015, Estados Unidos posee una participación del 51% respecto al mundo (con su principal proveedor Canadá), seguido de Canadá con un 10% (de igual manera comprando principalmente a EEUU) y Reino Unido de un 8% (proveniente el mayor porcentaje de Chile).

Tabla n° 5: Países Importadores de Arándanos 2010 -2015 (en TN)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Países	Miles TN	Miles TN	Miles TN	Miles TN	Miles TN	Miles TN
Estados Unidos de América	110.9	124.9	156.7	164.8	164.7	187.2
Canadá	45.5	50.8	45.9	54.3	46.4	37.6
Reino Unido	16.0	19.9	23.6	24.9	24.8	29.9
Países Bajos	8.9	17.6	13.0	14.8	21.1	22.2
Alemania	6.1	7.1	9.6	12.2	14.7	19.0
Mundo	214.8	250.4	286.8	324.0	336.6	367.4

Fuente: TRADE MAP

Elaboración: Propia

2.2.2. Situación del arándano peruano

a) Introducción

La Oficina Comercial Exterior de Miami (2011) hace referencia de que la historia peruana con el arándano inicia desde el año 2004 , siendo uno de los primeros estudios con apoyo de la Unión Europea (UE-Perú/PENX ALA/2004/016-913) uno el cual determinará las zonas agrarias aptas para el cultivo de arándanos, es así como se menciona a Cajamarca como una de las zonas más óptimas para su cultivo y otras tierras de la sierra peruana, las cuales se distinguen por sus cualidades climáticas (vientos, heladas o frio) y de suelo (ácidos). Más tarde autores como Benavides (2013) desarrollan un estudio que demuestra la viabilidad de cultivo también en la costa, en la sierra ya mencionada y hasta en la ceja de selva del Perú.

La primera plantación de arándanos se llevó a cabo en el año 2008, cultivándose 10 ha (100,000 plantas) en Arequipa, de las cuales no se obtuvo el resultado esperado, y la producción terminó fracasando, razón por la cual se llega a la conclusión que en las plantaciones de este fruto es importante entender la necesidad de diversos factores determinantes para el éxito del cultivo como el cuidado de suelos, de agua, de condiciones de pH y otros. (MINAGRI, 2016)

A partir del 2012 es cuando podemos hablar de valores más representativos de producción (400 has.), luego en el año 2014 esta cifra aumentó en un 385% con 1940 has, el año 2015 se elevó a un 29% con 2500 has, y para 2016 se esperaba un aumento del 28% con 3200 has. , cantidad que las recientes estadísticas no pueden corroborar si ha sido o no superada para este cultivo. (MINAGRI, 2016) A su vez una de las más recientes proyecciones, señaladas por Quevedo (2017), CEO del grupo Roció, es la que dentro de dos años la industria peruana podría contar con 500 000 has destinadas al cultivo de este fruto.

Desde que se califica a las tierras peruanas como potenciales para el mercado de arándanos, diversas fuentes e instituciones estatales indican que el Perú se presenta como un país que debe apostar por incursionar en el negocio de este fruto. Los esfuerzos de Sierra Exportadora han impulsado su crecimiento a gran escala al reflejarse resultados positivos con el pasar de los años. *“El programa Perú Berries en los últimos cuatro años tiene un efecto multiplicador porque articula comercialmente a todos los actores de esa cadena productiva y comercial”.* (GESTION, 2016)

b) Descripción del producto

La literatura nos permite conocer el nombre científico del arándano: Vaccinium, el cual es un arbusto que contiene a todas las especies de este fruto mencionado. El arándano cuenta con 450 especies siendo la más resaltante el arándano azul, el cual a su vez consta de dos especies más, lowbush blueberries (las especies más pequeñas) y highbush blueberries (las especies más grandes); y tiene por hábitat las regiones frías, y es una especie nativa de Norteamérica, creciendo principalmente en Estados Unidos y Canadá. Cabe indicar, que muchas especies de arándanos también crecen en los países de Australia, Nueva Zelanda, Chile, Uruguay y Argentina. (Sierra Exportadora 2016; Oficina Comercial del Perú en Miami , OCEX, 2011)



Ilustración n° 1: Frutal Arándano.
Fuente: Sierra Exportadora.

En el año 2013 como iniciativa chilena el Insitituto de Investigaciones Agropecuarias ,INIA, elabora el Manual del Arándano, en donde los Ingenieros agrónomos Defilippi, Robledo y Becerra señalan que la calidad del arándano está definida por una serie de factores, agrupándolos en: visible, organoléptica y nutritiva. Sin embargo a nivel de industria consideran al color, tamaño, forma, ausencia de defectos, firmeza y sabor como indicadores de calidad, lo cual refleja

que los factores vinculados a su apariencia y en cierta parte a su nutrición son más valorados por sobre la calidad organoléptica (aroma). Ahora bien, estos autores indican que serán las actividades de pre cosecha como de post cosecha las que deben velar por que la calidad de la fruta no se vea alterada hasta que esté en manos del consumidor.

Conocer las condiciones biológicas y de calidad del arándano, en un contexto de comercio internacional, es tan importante como saber sobre su clasificación arancelaria, es decir a través de que partida este fruto puede ser exportado a países en el exterior, por lo cual con la Tabla 7, queremos indicar a través de que partidas el arándano peruano es identificado en su ingreso a Estados Unidos.

Tabla n° 6: Partida Arancelaria en Perú

PARTIDA	DESCRIPCIÓN DE LA PARTIDA
08.10.40.0000	ARANDANOS ROJOS, MIRTILOS, Y DEMÁS FRUTOS DEL GÉNERO VACCINIUM FRESCOS.

Fuente: SUNAT

En consecuencia en la Tabla 6, se observa la partida que se maneja en el Perú, sin embargo en la Tabla 8, se hace un despliegue de 5 tipos de partidas arancelarias, y esto es porque en Estados Unidos, existe una suerte de subclasificación en la comercialización de este fruto. A su vez, retomando el análisis de la Tabla 8, se puede evidenciar que este fruto está libre del pago de aranceles a su ingreso en Estados Unidos, y aunque no se haya detallado se sabe también que este fruto está libre del pago de impuestos locales. (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, SIICEX, 2014)

Tabla n° 7 : Partidas Arancelarias en Estados Unidos

PARTIDA	DESCRIPCIÓN DE LA PARTIDA
08.10.40.0024	BLUEBERRIES, WILD, FRESH
08.10.40.0028	BLUEBERRIES, CULTIVATED, FRESH

Fuente: USITC (HARMONIZED TARIFF SCHEDULE OF THE UNITED STATES)

Tabla n° 8: Aranceles por la importación de arándanos en Estados Unidos

Partida	Descripción	Arancel NMF	Arancel Pref. A Perú	Otros países con preferencias
084010400020	Arándanos Frescos	LIBRE	LIBRE	LIBRE
084010400024	Arándanos Frescos Silvestre	LIBRE	LIBRE	LIBRE
084010400026	Arándanos Frescos cultivados y certificados como orgánicos	LIBRE	LIBRE	LIBRE
084010400028	Arándanos Frescos Cultivados	LIBRE	LIBRE	LIBRE
084010400029	Arándanos Frescos Cultivados no certificados como orgánicos	LIBRE	LIBRE	LIBRE

Fuente: Siicex

Por otro lado, el arándano posee diferentes características nutricionales. Para empezar, es importante decir que es excelente fuente de vitamina c, una porción del fruto representa el 25% del

requerimiento diario de esta vitamina; son frutos que poseen fibra dietética y contribuyen a una mejor digestión; ser fuente de Fito nutrientes le permite prevenir el cáncer de ovario; y otros compuestos fenólicos previenen también el cáncer al colon; asimismo, sus propiedades antioxidantes previenen otras enfermedades cardiovasculares y relacionadas con la edad; el fruto también nos protege contra la diabetes. (OCEX, 2011)

c) Producción Nacional

En la costa del país la principal región productoras de arándanos es La Libertad, la cual representa el 90% de la producción a nivel nacional, en dicha región se encuentran unas de las empresas más grandes como Camposol S.A, TAL S.A (ambas concentran el 85% de la oferta regional); seguidas de, pero no menos importantes, como HortiFrut Tal S.A.C, Hass Perú, Blueberries Perú S.A.C, Danper Trujillo S.A.C, por mencionar algunas. Asimismo, hay cultivos desde Piura hasta Arequipa, siendo las regiones que registran una mayor cantidad de hectáreas destinadas al cultivo de este fruto: Ica, Lima y Ancash, en donde empresas como Agrícola Cerro Prieto, Intipa Foods, Athos, son las que han sobresalido por su crecimiento productivo y comercial. (Proyectos Peruanos, 2017; Agro Negocios Perú, 2016)

Tabla n° 9: Distribución de hectáreas por Departamento (2015)

REGIONES	HAS	%
AREQUIPA	60	1.75
ICA	300	8.75
LIMA	400	11.65
ANCASH	300	8.75
LA LIBERTAD	2,200	64.12
LAMBAYEQUE	50	1.45
CAJAMARCA	50	1.45
PIURA	20	0.58
OTROS	50	1.45
TOTAL PAIS	3,430	100.00

Fuente: Sierra exportadora

En la tabla 9, se refleja la centralización de la producción de arándano, esto explicado por qué las más grandes empresas del país se encuentran ubicadas en esa región, dando como resultado que para el 2015 se dispongan de 2 200 hectáreas para el cultivo, lo cual sumado a un rendimiento de 3.1 TN (para el caso de Camposol), nos permite inducir que la producción en esa región estaría alrededor de aproximadamente 6 820 TN, y debido a que no todas las empresas manejan un mismo rendimiento pudo haber sido más o menos esa cantidad.

Desplazando el análisis hacia un enfoque país, MINAGRI (2016) indica que la producción total en el año 2015 fue de 10 300 TN, el año siguiente se estimó que crecería en un 144,5% al totalizarse una

producción de 20 000 TN, sin embargo a la fecha aún no se cuenta con la estadística exacta para corroborar si se llegó o no a lo estimado.

- Climas y suelos apropiados

Clima:

Los arándanos al igual que otros frutos, necesitan ser cultivados en las condiciones óptimas necesarias para que la cosecha resulte exitosa, la zona geográfica por su parte debe cumplir con los estándares de clima requeridos como temperatura, para lo cual se debe realizar un previo análisis del mismo. Mencionaremos de forma rápida la descripción del clima para el cultivo de arándanos: Las horas frías iniciando con 7,2° C deben ser 100 – 1200hrs, el frío es importante en la fase vegetativa. Entre los 50 y 90 días después de la floración la temperatura empieza a ser más relevante aun, es importante el análisis del clima para que las heladas no puedan pronunciarse en la etapa de floración. Cabe agregar, que es importante tener en cuenta los veranos, y los periodos de seca para no dañar las plantaciones. (Asociación Regional de Exportadores de Lambayeque, AREX, 2013; Proyectos Peruanos, 2017)

Suelos:

El cultivo de este fruto debe realizarse en un suelo ácido y de baja fertilidad, el cual cuente con un pH de 4 a 5.6, la acidez del suelo debe ser revisado cada año. Además, es favorable que posea los niveles de nutrientes óptimos (fosforo – por arriba de 10 ppm y potasio sobre los 150 ppm), mientras que en el caso de la textura esta debe ser franco arenosa y con la materia orgánica necesaria para la retención de humedad (>3%) si esta resulta ser menor, se colocará estiércol. En el caso de que se requiera bajar un punto el pH al suelo se debe aplicar azufre previo a la instalación de la plantación (1.000 - 1.500

kg/ha), si se requiere lo contrario, y tiene un pH menor a 4 este debe tratarse con un encalado de 1.000 kg/ha de cal viva CaO o apagada Ca (OH)₂. Por otro lado, la altitud adecuada es entre 1,000 y 2,500 msnm. (AREX, 2013; MINAGRI, 2016; Proyectos Peruanos, 2017)

La preparación del terreno es una de las fases más importantes, de acuerdo a lo ya mencionado referente a las características con las que debe contar el suelo, el siguiente paso es el removimiento de la parcela, con el fin de romper las capas más duras y más profundas, ventilar el suelo y facilitar el drenaje previniendo el encharcamiento. Seguidamente, se lleva a cabo el surco del terreno y el riego de machaco, se continúa con una aradura de vertederos o discos, y se deja en tal estado el terreno hasta la plantación.

A unas semanas para iniciar la plantación, con el fin de prevenir malezas, se hace uso de un rotavator.

De ser parcelas pequeñas, no se puede circular con maquinaria por las calles, para ese caso el marco de la plantación será de 0.75 - 1.0m entre plantas y de 2 - 2.5m entre calles o surcos. Por otro lado, si las parcelas son grandes, se requiere de maquinarias, donde el distanciamiento entre las plantas podría ser el mismo de 0.75 - 1.0 m, y como mínimo de 3 - 3.5 m entre calles, dejándose una zona de giro al final de las calles de 5 a 7 m.

Para la fase de plantación se sugiere que esta sea en camellones, ya que ayuda en el drenaje, despejamiento de agua en temporadas de lluvia, las medidas de estos serían aprox. 0.7 -1.0m de ancho y 0.35 – 0.45 m de alto. (Benavides, 2013)

El mulching o acolchado, es una técnica que puede ser de material orgánico o sintético, en el cual se cubre el suelo de la línea de la plantación con cualquiera de los dos materiales ya mencionados, con el fin de actuar en los principales problemas del suelo, como la humedad, el crecimiento radicular, las malezas, y las temperaturas;

logrando un adecuado desarrollo de la planta durante sus primeros años. Cabe destacar, que el tipo de técnica utilizado en Perú y otros países corresponde al acolchado plástico de color negro.

- Cultivo

Tabla n° 10: Ciclo de Cultivo del arándano

Actividad	Periodo
Crecimiento y desarrollo	1 - 2 años
Estabilidad de cosecha	3 - 4 años
Primeras cosechas	7 años
Adulto productivo	8 - 30 años
Periodo de floración a cosecha	90 - 120 días
Periodo de cosecha	7 - 9 semanas

Fuente: Sierra Exportadora

Propagación:

Las plantas de arándano son cultivadas en viveros, estas pueden propagarse mediante el método in vitro o enraizadas en estacas y ya cuando cuentan con el tamaño adecuado pasan a la plantación final. Sin embargo, es recién a los 8-10 años que toman su periodo de maduración, teniendo una vida productiva dura hasta 30 años en promedio. Su reproducción se da en periodos estacionales. (AREX, 2013)



Ilustración n° 2: Propagación in vitro
Fuente: Sierra Exportadora (2013)



Ilustración n° 3: Propagación en bolsas de vivero
Fuente: Sierra Exportadora (2013)

- Fertilización

De acuerdo a AREX (2013) la etapa de fertilización será exitosa en cuanto las plantas de arándano retengan la materia orgánica necesaria en base a sus requisitos exigibles, como es el mantener el nivel de humedad adecuado, es así que considerando las medidas necesarias; se requiere del uso de nutrientes con fertilizantes sólidos o fertiirrigación.

Respecto a los costos en SIERRA EXPORTADORA (2016), determina el uso de fertilizantes con un costo de 22,000.00 dolares ,aproxidamente, para una siembra de 10 has de arándanos.

- Cosecha

En la cosecha nos basaremos en dos fases importantes: la poda y la polinización.

La Poda:

Para el caso de la poda, se requiere que esta se realice anualmente, para que la producción del arándano sea la adecuada, este proceso debe efectuarse con el fin de obtener mayores yemas floríferas y ramas en la planta. Cabe recalcar, que el mejor periodo para esta técnica, es durante fines de mayo a fines de agosto, antes de la brotación de las plantas. Existen 4 tipos de poda: Poda del primer año, Poda en plantas jóvenes, poda en plantas en producción (optimizar rendimiento del fruto) (AREX, 2013; Benavides, 2013)

Polinización:

Por otro lado, para la polinización, estas plantas poseen una polinización cruzada (traspaso de polen de una planta a otra) y sus agentes polinizadores son los aborros y las abejas melíferas. (AREX, 2013)



Ilustración n° 4: Recolección de arándanos
Fuente: CAMPOSOL S.A

- Riego y Sistema de Riego:

Mantener los niveles adecuados de humedad en los suelos requiere de un arduo trabajo en técnicas para abastecer este requerimiento, principalmente en los periodos de crecimiento y maduración del arándano; para lo cual se recurre a lluvias o sistemas de riego artificial. Entre los métodos de riego más utilizados, tenemos: riego por surco, por goteo, aspersión y microjet. Siendo el más adaptable entre los países el sistema de riego por surco, cuyo nivel de eficiencia corresponde entre los 40 y 65%. En el caso al uso de riego por aspersión, posee un nivel de eficiencia de 50 y 95%. En lo que refiere el uso de riego por localizado, este resulta beneficioso para el control del uso de agua y un regado óptimo con mayor frecuencia, para los cultivos peruanos en Costa y Sierra, cuya eficiencia de riego entre 65 y 95%. (Benavides, 2013)

Miguel Bentin (2010) es una de los exportadores que puso en práctica el sistema de riego por goteo en las plantaciones de sus diversos frutos

(espárragos, granada, arándanos), quien recomienda la técnica debido a la minimización de costos que genera en el uso adecuado de agua, así como el mejor crecimiento de sus plantas en sus primeros años, además de que este se ha convertido en el sistema de riego convencional ya que cada vez es más usado, aun surgen temores en algunos empresarios debido al costo del mismo, puesto que es mayor al de riego por surco, el costo de este último es de 50.00 dólares por ha, mientras que del riego por goteo tiene un valor de 3,500.00 dólares por ha, costo que será justificable con el tiempo debido al ahorro de agua que se encuentra en un rango de entre 45% y 70% de agua.

Para la actualidad se puede hablar de la disminución del costo de este efectivo sistema de riego, puesto que, si bien es cierto para el año 2010 formo parte de un periodo de prueba para muchos productores, ya para el 2016 el uso de este método, es convencional, y con gratificante resultados para las plantaciones, costando hoy por hoy, 2500.00 dólares por ha. (SIERRA EXPORTADORA, 2016)

- Plagas

Las plagas son un aspecto al que los productores deben darle suma importancia, ya que no solo dañan la cantidad sino también la calidad del cultivo. Además que, debido a la sensibilidad del arándano, se debe tener el cuidado en los herbicidas a emplear para contrarrestarlas, sin embargo existen los productos adecuados y aprobados para el fruto. (AREX, 2013).

Tenemos así la plaga de lepidópteros, que en el Perú se presentan como larvas pegadoras de follaje y el gusano cortador, esta plaga debe ser evitada en la fase de plantación, mediante el trabajo de un terreno adecuado, aplicación de cebo tóxico, uso de pesticidas, entre otros; querensas-escamas-y piojos arinosos, se presentan los chanchitos blancos y conchuelas, por la variedad de especies y su rápida

reproducción producen daños a la hoja, ramillas, frutos y hasta ramas completas, las escreciones de estas especies generan hongos negros sobre las plantas, se puede prevenir con la poda de las plantas infestadas, utilizando aceites y detergentes agrícolas, entre otros; Pulgones (*Aphis gossypii*, *Myzus persicae*), son una especie de pulgones, cuyo alimento son los nutrientes de las plantas, dañando las hojas cuando se encuentran aun tiernas, perjudicando su crecimiento, se puede controlar con el uso de pesticidas, y con una nutrición mineral adecuada, entre otros; trips, afecta las flores y frutos, así como la fase de polinización con la inserción de huevos, se debe evitar con el uso de repelentes, pesticidas, entre otros; ácaros, causan un color bronceado en las hojas, puntos y pequeñas telarañas y se presentan en zonas con abundante polvo, su control se basa en buen riego, espolvorear con azufre, entre otros; mosca de la fruta, es la plaga más relevante en el Perú debido a que Estados Unidos deja en cuarenta el fruto que sea detectado con ello, las larvas se alimentan de la pulpa del fruto hasta que se pudre, se debe controlar con el uso de trampas, uso de agroquímicos, entre otros ; *Prodiplosis longifila*, son una especie de zancudos que no les gusta la luz ni los vientos, los cuales afectan a las plantas evitando el proceso de vegetación, se puede controlar mediante trampas de luz, trampas blancas, entre otros. (Benavides, 2013)

- Enfermedades

Según AREX (2013) las enfermedades generadas a este fruto son ocasionadas por hongos, entre ellas tenemos a Tizón bacteriano (*pseudomonassyringae*), dicha bacteria ingresa en el tallo cuando se presentan fuertes heridas o cortaduras ocasionadas por el frío, para no permitir que se propague es importante la poda de las ramas afectadas inmediatamente estas hayan sido detectadas; la Podredumbre gris (*botrytis cinérea*), este hongo se presenta en la humedad, formando capas como especie de telarañas en el fruto, su

propagación es muy rápida ya que la fuerte capa que crean permite que el hongo se mantenga vivo aun en un ambiente no favorable, por ello las plantaciones infectadas deben ser eliminadas de inmediato y mejorar la ventilación realizando las plantaciones más espaciadas y haciendo la poda necesaria; chancro o cáncer del frutal (*Fusicoccum* spp.); se va formando un chancro en las ramas o troncos afectando toda la planta hasta su muerte, para combatirla se requiere de podar las plantaciones y de usar el fungicida adecuado; mancha foliar (*Protobenturia Mytili*); genera amarillamiento de las hojas hasta que estas se caigan, por lo cual se debe utilizar un fungicida correcto que evite que el daño llegue al fruto; pudrición apical (*Godroniacassandrae*); afecta en principio a las hojas y luego en frutos por las heridas al momento de realizar la recolección de los mismo, en este último se presentará en la pulpa, y finalmente producirá hundimiento y el color amarillo al fruto, para evitarla se necesita mayor drenaje para que no se produzca el estancamiento del agua; phomopsis, ataca directamente al fruto el cual se arruga y finalmente se pudre, puede ser tratado con fungicidas adecuados durante la floración; pelota algodonosa (*Sclerotinia oxycocci* = *Monilinia oxycocci*), afectan el interior del fruto, y ya es notorio cuando estos maduran presentándose un color amarillento, para prevenirlas nuevamente se requiere de un adecuado drenaje; y antracnosis (*Elsinoe veneta*), se presentan también con la humedad, atacando la parte baja del tallo y luego el fruto con manchas circulares hundidas de color gris y púrpura, se debe utilizar fungicida y adecuada ventilación de las plantas.

Tabla n° 11: Programa Fitosanitario y Nutricional

ETAPA FENOLOGICA	OBJETIVO	PRODUCTO	DOSIS	OBSERVACIONES
Almácigo	Estimula la resistencia a caída de almácigos	FOSFIMAX 40-20	300 CC/100 lt	Aplicar en forma preventiva, repetir a los 7-10 días.
	Crecimiento de Raíces	ZOBERAMINOL RADICULAR	300 a 400 cc/100 lt	Aplicar con plántulas con 1er par de hojas verdadera, sobre suelo a capacidad de campo, repetir cada 7 días.
Transplante y establecimiento	Crecimiento vegetativo	ZOBERAMINOL PLUS FOLIAR	300 cc/ 100 lt	Aplicar 7 días post transplante y repetir cada 10 a 12 días.
	Crecimiento de Raíces	ZOBERAMINOL RADICULAR	1 a 1,5 lt/ha	Aplicar con plántulas con 1er par de hojas verdadera, sobre suelo a capacidad de campo, repetir cada 7 días.
Desarrollo vegetativo	Estimula la resistencia a Tizón tardío	FOSFIMAX 40-20	1a 2 lt/ha	Aplicar en forma preventiva o al aparecer los primeros síntomas visuales de la enfermedad. Preventivo cada 10-12 días. Curativo cada 7 días.
	Estimula la resistencia a Tizón Tardío y otros hongos	KENDAL	1,5 a 2 lt/ha	Sistema ascendente y descendente. Prevención y control. Su uso permite bajar a la mitad la dosis de otros fungicidas.
	Control de Tizón tardío Tizón temprano Cancro bacteriano y Pseudomonas spp.	MASTERCOP	0,75 a 1 lt/ha	Aplicar en forma preventiva o al aparecer los primeros síntomas visuales de la enfermedad, repetir a los 7 días.
	Control de Botrytis cinera Pseudomonas spp y cancro Bacteriano	LONLIFE DC	1 a 1,5 lt/ha	Acción sistémica y de contacto. Exento de carencias.
	Crecimiento vegetativo	ZOBERAMINOL PLUS FOLIAR	2 a 3 lt/ha	Aplicar cada 10 a 12 días.
	Control de Mosca Blanca; Polilla de tomate; larva minadora	EVISECT 50 SP	0,6 a 1kg/ ha	Rápida absorción. Efecto residual de 10 a 12 días. Controla larvas y adultos de Polilla, Mosca blanca y Minador
Floración	Control de pudrición apical y firmeza de frutos	DEFENDER Calcio	1,5 a 2 lts/ha	Iniciar las aplicaciones en prefloración y repetir cada 7 días.
	Cuaja y calibre	FRUTALIV	2 a 3 lt/ha	Aplicar el follaje con las primeras flores abiertas y repetir cada 12 a 15 días hasta término de floración
Desarrollo vegetativo	Estimula la resistencia a Tizón tardío	FOSFIMAX 40-20	2 a 3 lt/ha	Sistema total dentro la planta. Aplicar en forma preventiva o al parecer los primeros síntomas visuales de la enfermedad. Preventivo cada 10 - 12 días. Curativo cada 7 días
	Estimula la resistencia a Tizón tardío y otros hongos	KENDAL	2 a 3 lt/ha	Sistema ascendente y descendente. Prevención y control. Su uso permite bajar a la mitad la dosis de otros fungicidas.

Control de Tizón tardío Tizón temprano Cancro bacteriano y Pseudomonas spp	MASTERCOP	1 a 1,5 lt/ha	Aplicar en forma preventiva o al aparecer los primeros síntomas visuales de la enfermedad, repetir a los 7 días.
Control de Botrytis cinera Pseudomonas spp y Cancro bacteriano	LONLIFE DC	1 a 1,5 lt/ha	Acción sistemática y de contacto. Exento de carencias . Ingrediente activo Citrex.
Cuaja y calibre	FRUTALIV	2 a 3 lt/ha	Aplicar durante el crecimiento inicial de los frutos, repetir cada 10 a 12 días.
Crecimiento de fruto	VITALEM FORTE	1,5 a 2 lt/ha	Aplicar cada 10-12 días.
Control de Mosca Blanca, Pollilla del tomate, larva minadora, Pulgones	EVISECT 50 SP	1 kg/ha	Rápida absorción. Efecto residual de 10 a 12 días. Controla larvas y adultos de Pollilla, Mosca blanca y Minador. Ingrediente activo Tiocyclam hidrogenoxalato.
Control de frutos	DEFENDER Potasio	2 a 3 lt/ha	Rápida absorción. Aplicar cada 15 a 20 días. Aplicar junto a acidificante como CONTROL DMP.

Fuente: AREX (2013)

2.2.3. Evolución de las exportaciones peruanas de arándanos

El arándano es un fruto que ha logrado adaptarse a tierras peruanas, por lo cual desde los años 2009, los esfuerzos han sido dirigidos a aumentar y mejorar la producción de este fruto con el fin de satisfacer su gran demanda internacional. En Perú, el cultivo de arándanos tiene gran potencial, puesto que a diferencia de nuestros principales competidores, en el país las plantaciones aún no alcanzan su etapa de maduración, por lo que las 3 TN que genera una hectárea con el tiempo incrementará, llegándose a producir hasta 8TN por hectárea como es el caso chileno. (Benavides, 2013; AREX, 2013; Salazar, 2014)

La mayor parte de producción de arándanos ha sido destinada principalmente a la exportación, por lo que a mediados del 2010 se envió 6 TN al mercado exterior, en los años 2012 y 2013 esta cantidad creció a 48 TN y 1513 TN respectivamente, cifras que marcan el despegue de las exportaciones del arándano peruano. En cuanto a

los años posteriores el volumen exportado, en primera instancia, casi se duplicó a 2899 TN (2014) y más tarde se quintuplicó a 10 210 TN (2015); en breve, Perú se había convertido en el tercer país exportador de Sudamérica, después de Chile y Argentina. (MINAGRI, 2016)

En el 2016 se llegó a exportar 242,7 millones de dólares al mundo, con un crecimiento extraordinario de 151 % en el periodo 2015/2016. Miguel Bentín, 2016, citado por Valero, 2016 ; recalca que *“el desarrollo de esta actividad fue impulsada por el sector privado, que trabaja junto con el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa) y el Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri) para la apertura del mercado y los trabajos binacionales.”*

a) Empresas exportadoras peruanas de arándanos

Según datos de la SUNAT(2017), en el año 2009, Intipa foods S.A.C se convierte en pionera de exportación de arándano, generando para ese año una facturación de 204 dólares americanos por un valor exportado de 10 kg. Ya a mediados del 2013 es cuando se evidencia un despegue en la comercialización de este fruto, pues serían 13 las empresas peruanas las que participarían del comercio internacional, totalizando en conjunto ventas por 17 millones de dólares.

Debido a que Europa era un mercado que no contaba con restricciones de la mosca de la fruta como en Estados Unidos, las empresas pioneras decidieron ingresar primero a este mercado. Sin embargo, en la actualidad son 48 las empresas peruanas que exportan arándanos, de las cuales 38 apuestan por el mercado estadounidense, esto debido a la alta demanda del fruto sumado a que cosechamos en temporada donde principales competidores no pueden abastecer a este mercado. (Red Agrícola, 2017; Salazar, 2014

Tabla n° 12: Inserción progresiva de empresas peruanas exportadoras de arándanos al mundo (2012-2016)

	2016	2015	2014	2013	2012
N° Empresas	48 empresas	24 empresas	16 empresas	13 empresas	7 empresas
Total (FOB_DOLL)	\$242,744,519.00	\$96,753,090.00	\$30,267,763.00	\$17,386,057.00	\$465,203.00
Total (Peso Neto kg)	27,826,309.00	10,316,729.00	2,902,123.84	1,513,087	47,915
1	CAMPOSOL S.A.	CAMPOSOL S.A.	TAL S A	CAMPOSOL S.A.	CAMPOSOL S.A.
2	TAL S A	TAL S A	CAMPOSOL S.A.	TAL S A	INTIPA FOODS S.A.C.
3	HORTIFRUT-TAL S.A.C.	HORTIFRUT-TAL S.A.C.	HORTIFRUT-TAL S.A.C.	INTIPA FOODS S.A.C.	GREEN VEGETABLES & FLOWERS S.A.C.
4	AGRICOLA SANTA AZUL S.A.C	HASS PERU S.A.	INTIPA FOODS S.A.C.	AGRICOLA ATHOS SA	AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA PERU S.A
5	HASS PERU S.A.	BLUEBERRIES PERU S.A.C.	EXPORTADORA FRUTICOLA DEL SUR SA	AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA PERU S.A	PROBERRIES S.A.C.
6	BLUEBERRIES PERU S.A.C.	INTIPA FOODS S.A.C.	AGRICOLA ISABEL S.A.C.	GREEN VEGETABLES & FLOWERS S.A.C.	APOLO SERVICE E I R L
7	EXPORTADORA FRUTICOLA DEL SUR SA	EXPORTADORA FRUTICOLA DEL SUR SA	GREEN VEGETABLES & FLOWERS S.A.C.	AGRICOLA ISABEL S.A.C.	DANPER TRUJILLO S.A.C.*
8	COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA PERU S.A	VISON S S.A.C.	
9	AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.	AGRICOLA LA VENTA S.A.	VISON S S.A.C.	INKA FRESH S.A.C.	
10	AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA PERU S.A	GREEN VEGETABLES & FLOWERS S.A.C.	BLUEBERRIES PERU S.A.C.	PROCESOS AGROINDUSTRIALES S.A	

(*) Menor a mil kg

Fuente: SUNAT - ADUANET

Elaboración: Propia

Según Rojas (2014), editora en la revista Agro Negocios Perú:

Las principales empresas productoras y exportadoras de arándanos en el Perú son CAMPOSOL S.A., Agrícola Athos, TAL S.A., Intipa Foods SAC, Agroinversiones Valle y Pampa Perú S.A., Arequipa Berries, Finca Tradiciones SAC, Green Vegetables & Flowers, Procesos agroindustriales SA , Fundo La Lozada, entre otras. A estas se suman cada año nuevas empresas agroexportadoras que suman áreas y van adquiriendo plantas para sus nuevos proyectos entre ellas Agrícola Don Ricardo, Las Lomas de Chilca, Agroindustrias Mamacona, Arato Perú, entre otras. (pag.11)

Lo que evidencia el hecho de que existen empresas dedicadas exclusivamente a la exportación, es decir, las que se esfuerzan por contactar a sus proveedores de tal forma que la mercancía que envíen se encuentre homogenizada.

En el 2016 fueron 48 las empresas exportadoras de este fruto, liderando la participación en las exportaciones totales CAMPOSOL y TAL S.A con 38 % y 29% respectivamente, ambos logrando ventas de 162,369,899 dólares americanos, por un volumen un poco más a 19 mil TN. Podría decirse que un factor común en el éxito de estas dos empresas, independientemente de sus estrategias particulares, se debe a:

- Bastas zonas de cultivo ubicadas en la región de La Libertad, ya que sus campos por sus condiciones climáticas, tipos de suelos y características de agua de regadío permite un alto rendimiento en la producción de este fruto al tener cosecha para todo el año, a este fenómeno Salazar M. (2016), Gerente General en Camposol, lo denomina “ventana contracíclica”, puesto que es posible abastecer a los mercados internacionales cuando la competencia no puede. Según Sierra Exportadora (2016), “*la región La Libertad representa el 90% de la producción total nacional de arándanos*”.
- “*Proyecto Especial de Chavimochic*”, incorporará a la agricultura 63 mil hectáreas de tierras nuevas y mejorará el riego de otras 48 mil hectáreas en la región La Libertad. En las dos primeras etapas del

proyecto se ha logrado incorporar 18 mil hectáreas nuevas y se mejoró el riego en 29 mil hectáreas. Entre el 2000 y 2013 la región ha generado alrededor de US\$ 3,500 millones en agro exportaciones. (Cilloniz,2016; PROINVERSIÓN, 2012; Saavedra, 2017; Bazan, 2014)

Sin embargo como todo sector, estas grandes agroexportadoras y otras del sector enfrentan como principales retos:

- La mano de obra, pues la experiencia nos da la previsión que en los próximos años el costo se elevará, ya que las personas prefieren desplazarse hacia trabajos no vinculados al campo por su percepción de una mejoría en su remuneración. Este punto es crítico pues las empresas buscarán aumentar sus hectáreas sembradas , lo cual implicaría una mayor disponibilidad de mano de obra para la cosecha, empaque , incluso en los procesos de exportación ya que se debe preservar la calidad hasta que lleguen a sus destinos. (Bentín, 2014; Ortiz, 2013)
- Dificultades logísticas: (1) Falta de equipos refrigerados, ya que , por ejemplo, la cantidad de arándanos que produce 1000 hectáreas requiere de 25 contenedores refrigerados diarios (150 por semana), y el no contar con esa cantidad conlleva a una menor frecuencia marítima. (2) Escasez de aviones chárter ya que estos prefieren ir a mercados (Chile, Argentina) que pagan más por lo volúmenes que manejan. (3) El aumento del tráfico y deterioro de las carreteras también tiene repercusión en el comercio, puesto se tiene que disminuir la velocidad (menos viajes) y por otro lado se dificulta el ingreso al puerto (tiempos muertos). (Rojas, 2014; Ortiz, 2013)
- Innovación y Desarrollo, en diferentes áreas, en principio para la obtención de variedades vegetativas más competitivas, luego invertir para generar tecnologías adecuadas que permitan tener una mejor gestión post cosecha, ya que en temas de frutas frescas el manejo de la fruta hasta que llegue a

su destino es clave. (Retamales, 2014; Centro de Evaluación Rosario, 2014; Rojas, 2014)

Según Sierra Exportadora, 2017, citado por Diario Gestión, 2017, el 15% de los envíos de este fruto al mundo corresponden a pequeños productores que poseen en promedio 1 a 10 hectáreas, entre ellos se puede mencionar a Agrícola la Esperanza, ubicado en Huaral, y a Blue Agro, en Cañete, ambas han destinado sus exportaciones a Estados Unidos y proyectan incursionar en el mercado Chino.

Por otro lado, en el periodo 2015 /2016, tenemos un total de 27 empresas nuevas que recién el año pasado han incursionado en la exportación de arándano y que en conjunto tienen una participación de 7% en las exportaciones totales, entre las que mayores ingresos por venta lograron fueron Agrícola Santa Azul (11, 929,655 U\$D), Agrícola Cerro Prieto (2, 194,670 U\$D), Frusan Agro (1, 570,766 U\$D), Perú Frut Tropical (335,946 U\$D) y Peak Quality del Perú (127,139 U\$D). Mientras que estas 3 primeras agroexportadoras tienen a Estados Unidos como principal destino con participaciones de 73 %, 90% y 79%, respectivamente, de sus ventas totales; las 2 posteriores han optado por otros mercado por ejemplo Peak Quality, logró ventas de 22, 365 U\$D en Netherlands y Frut Tropical realizó 27 envíos a España lo que le permitió generar ventas por 17, 184 U\$D. (SUNAT, 2017)

Este aumento en el número de empresas exportadoras de arándanos se debe a la promoción interna sobre la rentabilidad de la producción y exportación de estos frutos (impartidas por AGAP, Sierra Exportadora, entre otras), puesto que se cuenta con un mayor y mejor conocimiento en cuanto al cultivo y manejo del fruto, entre otros, para una adecuada comercialización del fruto , se han creado condiciones óptimas para el cultivo gracias a megaproyectos como Olmos, Chavimochic; además de la existencia de empresas ofertantes de servicio necesario para el packing ,distribución física y manejo de cadena de frio para su venta. Sin embargo se tiene que tener cuidado con el excesivo entusiasmo, puesto que como señala el

presidente de Pro Arándanos, Miguel Bentín (2014), “una excesiva promoción puede alentar una siembra poco profesional, que si fracasa puede afectar a todos, traer mucha decepción y afectar a los que somos agricultores de todos los días. Este es un sector que debemos cuidar mucho, siendo más cautos” (Benavides, 2013 ; Vergara ,2016; Pro Arandanos, 2014).

Las empresas exportadoras de Arándano en el año 2016, según (SUNAT, 2017), fueron las siguientes:

Tabla n° 13: Principales Empresas Peruanas Exportadoras de Arándanos en el 2016 (Perú- Mundo)

EMPRESA EXPORTADORA 2016	Suma de FOB_DOLPOL	Suma de PESO_NETO
CAMPOSOL S.A.	92356281	12394399
TAL S A	70013618	7038724
HORTIFRUT-TAL S.A.C.	39241028	4026237
AGRICOLA SANTA AZUL S.A.C	11929655	989231
HASS PERU S.A.	7533530	903568
BLUEBERRIES PERU S.A.C.	5015024	657823
EXPORTADORA FRUTICOLA DEL SUR SA	3059733	333308
AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.	2194670	204442
COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	1637350	222540
FRUSAN AGRO S.A.C.	1570766	138503
AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA PERU SOCIEDAD ANONIMA	1500406	153239
AGRICOLA LA VENTA S.A.	1469329	144098
INTIPA FOODS S.A.C.	1139969	111566
VISON S S.A.C.	917372	137653
DANPER TRUJILLO S.A.C.	551654	63483
OTRAS EMPRESAS	2614134	307495
TOTAL	242,744,519	27,826,309

Fuente: SUNAT-ADUANET

Elaboración: Propia

b) Principales mercados destino

En el periodo 2016, las exportaciones de arándano peruano se diversificaron llegando a un total de 32 mercados, algunos de ellos ya conocidos donde se deja entre ver un aumento en su demanda mientras que en otros parece ser el año para iniciar las operaciones (Corea del Sur, Irlanda, Kenia, Nueva Zelanda, Panamá y Turquía). Entre los principales destinos a las exportaciones peruanas de arándanos, para el 2016, encontramos a Estados Unidos, con una participación de 54.3 %, seguido por Países Bajos y Reino Unido con una participación de 24.23% y 12.97% respectivamente. Con respecto al periodo anterior, 2015, se observa una demanda en crecimiento por la mayoría de países importadores, salvo excepciones como Arabia Saudita y Dinamarca, que dicho sea de paso, solo registraron compras en el 2015, dentro del periodo 2012 -2016. (PROMPERU, 2017)

Tabla n° 14: Países destino de las exportaciones peruanas de arándanos (en kg)

País	Volumen de exportación por destino (Kg)					Part. 2015 %	Part. 2016 %	Var. % 15 /16
	2012	2013	2014	2015	2016			
Aguas Intern.	1,000.00							
Alemania	541.00	1,800.00	10,032.71	17,529.00	167,312.66	0.2%	0.60%	854.5%
Arabia Saudita				3,600.00		0.0%	0.00%	-100.0%
Baréin					816		0.00%	
Belgica	7,801.85	43,819.50	11,036.50	13,785.00	19,068.00	0.1%	0.07%	38.3%
Canada				21,823.20	567,190.31	0.2%	2.04%	2499.0%
Chile			1.00		3,816.00	0.0%	0.01%	
China		1,080.00			2,534.25	0.0%	0.01%	
Costa Rica	720.00	10,150.40	17,224.00	19,488.00	23,778.60	0.2%	0.09%	22.0%
Corea del Sur					720.00		0.00%	
Dinamarca				405		0.0%	0.00%	-100.0%
Ecuador			2.00			0.0%	0.00%	
El Salvador		720.00	720.00	1,440.00	1,440.00	0.0%	0.01%	0.0%
Emiratos Arabes Unidos		1,650.00		10,193.33	48,360.00	0.1%	0.17%	374.4%
España		32,377.50	40,642.21	54,274.88	338,917.96	0.5%	1.22%	524.4%
EEUU	3,715.06	607,272.82	1,324,772.91	5,623,643.15	15,195,468.24	54.3%	54.63%	170.2%

Rusia			408.00	1,680.00	15,246.00	0.0%	0.05%	807.5%
Francia		666.00	3,805.18	23,421.15	27,630.00	0.2%	0.10%	18.0%
Hong Kong		298,828.05	485,169.09	153,196.37	461,097.41	1.5%	1.66%	201.0%
Indonesia			814.50			0.0%	0.00%	
Irlanda (Eire)					6,361.00		0.02%	
Italia		1,701.00	600.00	11,308.50	27,077.77	0.1%	0.10%	139.4%
Kenia					2,520.00		0.01%	
Malasia		1,440.00	3,673.50	7,290.00	31,500.00	0.1%	0.11%	332.1%
Nueva Zelandia					1,440.00		0.01%	
Paises Bajos	19,206.67	337,439.70	694,371.34	2,907,985.46	6,739,212.26	28.1%	24.23%	131.7%
Panamá					237,702.02		0.85%	
Reino Unido	14,931.00	171,061.20	296,769.90	1,404,308.49	3,608,470.21	13.6%	12.97%	157.0%
Singapur		3,085.00	10,716.00	60,045.50	192,068.00	0.6%	0.69%	219.9%
Suiza				15,981.00	30,790.00	0.2%	0.11%	92.7%
Tailandia			1,365.00	1,800.00	63,248.50	0.0%	0.23%	3413.8%
Turquía					1,800.00		0.01%	
TOTAL	47,915.58	1,513,091.17	2,902,123.84	10,353,198.03	27,815,585.19	100.00%	99.99%	

*Fuente: Promperústat
Elaboración: Propia*

Según estadísticas de SUNAT (2017), las exportaciones peruanas de arándanos sumaron US\$ 242,7 millones al cierre del 2016, cifra que representó un incremento del 151 % con relación al año anterior, según estadísticas de SUNAT (2017). A su vez se observa como el volumen de los envíos de este producto se incrementaron en 170 % del 2015 al 2016, pues para ese último año se registró exportaciones de 27 mil TN.

El principal mercado destino de nuestros arándanos fue Estados Unidos, en el 2016, quien ha sabido mantener su alta participación a lo largo de los años, desde que se exportó por primera vez a ese mercado. Actualmente Estados Unidos se ha convertido en el principal importador de arándanos por compras de US\$ 982 millones. Este país adquiere dichos productos de mercados como Chile, que le vende por el valor de US\$ 404 millones; Canadá (US\$ 162 millones), México (US\$ 150 millones), Perú (US\$ 144 millones) y Argentina (US\$ 109 millones). (TRADE MAP, 2017)

En el mercado holandés Perú ocupa el tercer puesto (detrás de Chile y España), situación semejante ocurre en el mercado de Reunido Unido. Según Calderón (2016), Ministro de Agricultura y Riego, dentro de dos años el país se convertirá en el primer abastecedor mundial de este fruto, obviamente, eso sería producto del esfuerzo de articuladores importantes de la industria nacional como lo son los gremios empresariales, así como los Ministerios, estos últimos enfocándose en velar por el aprovechamiento de los TLC's firmados que se tienen, dado que , como comenta Gamet (2014) en la revista Agro Negocios Perú, resulta clave expandir el acceso a mercados nuevos, ya que la producción frutícola ha crecido increíblemente pero no se cuentan con los suficientes mercados a donde introducirlos y esto genera una caída en los precios. Es así como, por citar un caso, una estrategia bien planeada y eficiente es la creación de un consejo Binacional entre EEUU y Perú, cuyo objetivo es fomentar la cooperación, el comercio y la inversión del sector agroexportador de arándano. (Gestión, 2016)

Otro mercado en el que se ha logrado un crecimiento exponencial es el mercado canadiense, esto gracias a la labor de promoción realizada por la OCEX Toronto, y no menos importante, al lanzamiento de la marca “Super foods”, estrategia que busca incrementar los envíos de arándanos peruanos a Canadá. En el 2016 Perú se convierte en el tercer proveedor de este fruto teniendo un incremento del volumen exportado en un 2499% en el periodo 2015 /2016. (Gestión, 2017)

Más recientemente se tiene a China como un mercado potencial para las exportaciones peruanas de arándanos; esto luego de que se aprobara, en medio de las reuniones del APEC, el protocolo fitosanitario para el arándano entre Perú y China. Los primeros envíos se realizaron en Noviembre del 2016, cerrando ese año con un total de 2,534.25 Kg de arándanos vendidos a China. (La Republica, 2016)

c) Exportaciones a Estados Unidos

Tabla n° 15: Empresas peruanas exportadoras de arándanos a Estados Unidos

EXPORTADOR	SUMA FOB_2016	SUMA FOB_2015	SUMA FOB_2014	SUMA FOB_2013	SUMA FOB_2012	PART. FOB 2016
CAMPOSOL S.A.	51,285,993	22,792,088	7,408,249	5,613,874	32,805	38.77%
TAL S A	36,673,623	22,465,397	4,817,673	1,221,341		27.72%
HORTIFRUT-TAL S.A.C.	23,504,723	5,684,333	436,029			17.77%
AGRICOLA SANTA AZUL S.A.C	9,193,860					6.95%
AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.	2,020,767					1.53%
HASS PERU S.A.	1,712,379	378,436				1.29%
AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA PERU SOCIEDAD ANONIMA	1,360,873	177,424	49,900	29,974	1,590	1.03%
FRUSAN AGRO S.A.C.	1,328,551					1.00%
BLUEBERRIES PERU S.A.C.	1,147,596	275,016				0.87%
COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	1,107,483	407,806				0.84%
AGRICOLA LA VENTA S.A.	683,474	130,400				0.52%
EXPORTADORA FRUTICOLA DEL SUR SA	653,913	348,288	11,801			0.49%
INTIPA FOODS S.A.C.	526,355	529,011	99,279	49,377		0.40%
VISON S S.A.C.	250,989	35,922	31,510	25,680		0.19%
GREEN VEGETABLES & FLOWERS S.A.C.	212,505	163,288	52,080			0.16%
DANPER TRUJILLO S.A.C.	156,204					0.12%
AGROTANI S.A.C.	85,400					0.06%
DAVE S EXOTIC PERU S.A.C.	82,620	61,563				0.06%
AGRICOLA DON RICARDO S.A.C.	63,720					0.05%
PERU FRUT TROPICAL SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	55,050					0.04%
PHOENIX FOODS S.A.C.	37,330	8,640				0.03%
PERUVIAN FRUITS AND BERRIES SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - P.F.B. S.A.C.	32,550					0.02%
CONSORCIO DEL VALLE S.A.C	26,591	38,170				0.02%
AGROINDUSTRIAS MACACONA SRL	21,600					0.02%

AGRICOLA SAN JOSE S.A.	18,183					0.01%
FRESH RESULTS PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - FRESH RESULTS PERU S.A.C.	13,777	67,620	11,206			0.01%
AGROINDUSTRIAS TERRANOVA S.A.C.	10,644	55,315				0.01%
CORPORACION BROBIS S.A.C.	10,404					0.01%
BLUE GARDEN PERU S.A.C.	10,389					0.01%
SUN FRUITS EXPORTS S.A.	5,100					0.00%
PEAK QUALITY DEL PERU S.A.	1,998					0.00%
AGRICOLA MARSOLE S.A.	1,640					0.00%
AGRICOLA ATHOS SA				3,672		0.00%
AGRICOLA ISABEL S.A.C.			32,475			0.00%
AGRICOLA NORSUR S.A.C		93,840				0.00%
FINCA TRADICIONES S.A.C.				864		0.00%
INKA FRESH S.A.C.			2,390			0.00%
VALLE Y PAMPA TRADING S.A.C.		581				0.00%
TOTAL	132,296,284	53,713,138	12,952,592	6,944,782	34,395	

Fuente: SUNAT- ADUANET

Elaboración: Propia

- Condiciones de acceso al arándano

Entidades involucradas en la regulación del ingreso de frutas y vegetales importados en Estados Unidos:

- *Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA)*; dentro de las áreas por las que vela, tiene como misión promover la agricultura, operando a través de APHIS, la cual va a proteger la sanidad agropecuaria en EEUU de plagas y enfermedades agrícolas, estando así en la facultad de inspeccionar y regular el ingreso de determinados productos agrícolas extranjeros de su país. (United State Department Agriculture ,USDA, 2016)

- *Servicio de Inspección Sanitaria de Animales y Plantas (APHIS)*, en dirección a cumplir con las funciones ya mencionadas, tiene como recurso a FAVIR (Fruits and Vegetables Import Requirements), la cual es una base de datos para los Requerimientos de Importación de frutas y vegetales, con esta herramienta en primera instancia el usuario podrá saber si la fruta que desea enviar a EEUU se encuentra dentro del listado permitido y también pueden identificar, de forma fácil y rápida, cuáles son los requisitos que necesitan cumplir para el ingreso de determinada fruta o vegetal autorizado teniendo en consideración el país proveedor. De acuerdo a la FAVIR, el ingreso del arándano peruano al mercado estadounidense está sujeto en primer lugar, al permiso de importación que se puede obtener mediante e-permits que brinda APHIS, el cual es un sistema que ofrece permisos, certificados y verificaciones de regulación; en segundo lugar, a la inspección en el puerto de entrada y a los requisitos generales de la Ley 7 CFR 319 0,56-3, esta presenta una serie de requerimientos necesarios para permitir la importación de las frutas y verduras; en tercer lugar, certificado fitosanitario; y por último, condición de entrada de Tratamiento T107-a-1, o -T101 I-1-1, o T101-i-1-2. (USDA, 2017, Animal and Plant Health Inspection Service, APHIS, 2017)
- *Food and Drug Administration (FDA)*, Administración de Alimentos y medicamentos, agencia estadounidense a cargo de la protección de la salud pública, velando por la seguridad de los medicamentos y del suministro de alimentos de su país. Entre sus misiones, la lucha contra el terrorismo es una de ellas, por lo cual los productos que ingresen a los Estados Unidos están sujetos al cumplimiento de la Ley de Bioterrorismo.

Entidades involucradas con velar por el cumplimiento de la regulación estadounidense en el país exportador, para el normal ingreso de sus frutas y vegetales:

- SENASA, Tramita, otorga y confirma la emisión del certificado de fitosanitario correspondiente.
- Cámaras de Comercio Regionales, encargado de emitir el Certificado de origen, el cual verifica la procedencia del producto y en caso el importador se beneficie de la preferencia arancelaria mediante un acuerdo comercial firmado; entre otros.

Ley del Bioterrorismo

Según SIICEX (2015), todos los productos que ingresan a los Estados Unidos están sujetos a la presente ley, la cual está encargada de la proteger la producción, distribución y venta de alimentos originarios del país e importado, para evitar posibles atentados terrorista. Para ello se debe cumplir con los siguientes puntos:

1) Registro de Instalaciones Alimenticias

Cada una de las instalaciones donde se realice los diferentes procesos productivos, de empaque y otros, de los alimentos que serán consumidos en EE. UU. Deben pasar por el registro de la FDA, el cual debe ser gestionado por el propietario o agente y es gratuito. Excepto, explotaciones agrícolas, y vehículos que transporten alimentos (para el caso del arándano), los cuales son regulados por el departamento de Agricultura de los EE. UU (USDA)

2) Notificación previa de los alimentos importados

Este aviso debe realizarse a la FDA desde 15 días antes del arribo de la carga hasta 8 horas antes (vía marítima), 4 horas (vía terrestre) y 2 horas (vía aérea), y debe ser confirmada por la FDA

electrónicamente, a través de www.access.fda.gov. Ante alguna modificación de la información ya enviada, solo se tiene como opción, notificar nuevamente, salvo que se trate de la cantidad estimada, información anticipada de arribo (puerto, fecha y hora de arribo) e información del plan de embarque.

3) Establecimiento y Mantenimiento de Registros

La FDA exige a las personas vinculadas a las actividades de manufactura, empaquetadura, transporte, distribución, recepción, almacenamiento o importación de alimentos sean generados de registros y velen por su mantenimiento en función de lo que esta como información necesaria.

4) Detención Administrativa

La FDA posee toda la facultad de detener cualquier producto que a su consideración, basándose de criterios creíbles, pongan en riesgo la salud pública y animal.

Según SIICEX (2015):

Las frutas frescas y las hortalizas podrán ingresar desde cualquier país, siempre y cuando se presenten al USDA pruebas que:

- *No están infectadas en el país de origen por la mosca de la fruta o cualquier otro insecto dañino.*
- *La importación de la fruta fresca que viene de áreas definidas como libres de plagas cuarentenarias.*
- *Han sido tratados de conformidad con las condiciones y procedimientos cuarentenarios establecidos en coordinación con la autoridad nacional competente en el país de origen, por el Servicio de Inspección de Animales y Plantas de los Estados Unidos (APHIS por sus siglas en inglés).*

Ley 7 CFR 319 0,56-3: Requisitos Fitosanitarios generales para todas las frutas y hortalizas importadas.

De acuerdo a APHIS (2017), las frutas y verduras están sujetas a los siguientes requisitos:

a) Ausencia de partes de la planta no autorizadas.

Los envíos de las frutas y hortalizas deben estar libre de cualquier otra parte de planta o residuo prohibidos.

b) Permiso

Todas las frutas y verduras están sujetas al permiso de importación de APHIS, en donde se indican las condiciones del producto, y demás regulaciones.

c) Puerto de Entrada

Las frutas y verduras están sujetas a ingresar por los puertos permitidos de acuerdo al producto a ingresar.

d) De inspección, tratamiento y otros requisitos.

Todas las frutas y verduras están sujetas a inspección al llegar al puerto, y a otra inspección adicional en otro lugar, según indique el inspector. Otros puntos adicionales son; 1) Aviso de llegada, indicar datos de destinatario; 2) Denegación de entrada, si encuentra cualquier incumplimiento, como plaga; 3) Liberación para el movimiento, solo puede moverse si así lo ha permitido el inspector; 4) Aviso al dueño de acciones ordenadas por el inspector, notificación de acción de emergencia – formulario PPQ 523 al propietario o agente del propietario.

e) Los Costos y gastos,

APHIS solo asume los costos de los trámites regulares que debe realizar el inspector, sin embargo, si este en posterior, requiere de limpieza, tratamiento, reexportación, u otras acciones de emergencia estas deben ser asumidas por el propietario de las frutas importadas.

f) Responsabilidad de daños,

APHIS no se hace responsable de ningún daño a las frutas en consecuencia de tratamientos u otras medidas requeridas.

Tratamiento Cuarentenario

En el caso particular del arándano, por motivo de erradicación de la mosca de fruta es sometido a ciertos tratamientos como el T101-i-1-1 (fumigación con bromuro de metilio) y el T107-A-1 (tratamiento de frio).

Commodity Import Report (CIR)

Blueberry (Fruit) from Peru into All Ports

The CIR contains current import regulation information for the selected Commodity Import (a specific commodity approved from a designated country, or region, into one or more designated ports). A flag (🚫) indicates information that is intended for and available to an APHIS/CBP audience only.

Vaccinium ashei [Commodity Summary](#) [Guide Page](#) [Country Summary](#)

Import Requirements

1 **Import Permit Required**: An Import Permit is required. To obtain a permit, go to [e-Permits](#).

2 **Subject to Inspection**: This commodity is subject to inspection at the port of entry and all general requirements of [7 CFR 319.56-3](#).

3 **Commercial Consignments Only**:

4 **Phytosanitary Certificate**: Consignments **must** be accompanied by a phytosanitary certificate issued by the national plant protection organization of the foreign country.
No additional declaration is required.

Condition of Entry Treatment [T107-a-1](#), or [T101-i-1-1](#), or [T101-i-1-2](#): If the consignment has not completed, has not received, or has failed treatment, then it **must** be treated upon arrival using [T107-a-1](#), [T101-i-1-1](#), or [T101-i-1-2](#).

For fumigation, the consignment can arrive **ONLY** at ports located north of 39° latitude and east of 104° longitude.

5 For cold treatment, the consignment may arrive in the U.S. at either of the following locations

- At ports located north of 39° latitude and east of 104° longitude
- At ports that have [approved cold treatment facilities](#)

Ilustración n° 5: Requerimientos para importar arándanos en .Estados Unidos desde Perú

Fuente: Bases de datos FAVIR

Por la información expuesta en el portal web de APHIS (2017) el exportador deberá decidir que tratamiento aplicársele a los arándanos peruanos para su ingreso a Estados Unidos, siendo estos:

- T101-i-1-1

La mercancía **solo** podrá ingresar a través de los puertos situados al norte de los 39 ° de latitud y al este de 104 ° de longitud.

- T107-A-1

La mercancía podrá ingresar a través de los puertos situados al norte de los 39 ° de latitud y al este de 104 ° de longitud o los puertos que se hayan aprobado las instalaciones de tratamiento en frío los cuales se pueden visualizar en el listado que cuenta APHIS en su base de datos.

Una apreciación hecha sobre la diferencia entre estos tratamientos la encontramos en el trabajo de (Benavides, 2013):

El uso del tratamiento frío (T107-a-1) es un gran avance para los exportadores peruanos, ya que con su uso, se puede mantener la calidad del arándano por un periodo adicional de 15-17 días, lo cual permite el transporte marítimo de este producto y la reducción de costos de transportes para los exportadores. (pág. 54)

Ley de Inocuidad de Alimentos (FSMA): Requisitos de salubridad para todas las frutas y hortalizas importadas y nacionales.

✓ Límites máximos de residuos y otros contaminantes

A través del Environmental Protection Agency (EPA) y Food and Drug Administration (FDA) se da cumplimiento a la Ley Federal de Insecticidas, Fungicidas y Raticidas (Federal Insecticide, Fungicide, and Rodenticide Act-FIFRA), donde el primero tiene como función establecer cuáles son los plaguicidas permitidos y los límites máximos de residuos (LMR) por producto, mientras que el segundo se enfoca en controlar y verificar el cumplimiento de lo establecido por el primero. Resulta vital entonces para el exportador peruano conocer y en ese sentido adquirir plaguicidas aprobados, así como tener información actualizada sobre los LMR, por lo cual para el primer punto SENASA cumple un rol regulador en el mercado de plaguicidas mientras que PROMPERÚ se encuentra comprometido con la difusión de la información oficial de los LMR. Finalmente pueden existir otros contaminantes en el medio ambiente, como metales

pesados, dioxinas, nitrofuranos, entre otros, por lo cual el EPA también es responsable de establecer tolerancias para estos. (SIICEX, 2015)



Ilustración n° 6: Espolvoreo de insecticida
Fuente: AGUALIMA S.A.C

✓ Buenas Prácticas Agrícolas

En el año 2014, SENASA, a través de su Guía de Buenas Prácticas Agrícolas las define como el *“conjunto de principios, normas y recomendaciones técnicas aplicables a las diversas etapas de producción para ofrecer al mercado productos inocuos y sanos para su comercialización directa o para procesamiento agroindustrial, considerando un mínimo impacto ambiental.”* Es así como el mercado de Estados Unidos exige a sus proveedores de este fruto, contar con una certificación que acredite se está cumpliendo con la ejecución de buenas prácticas agrícolas, ahora bien este certificado tiene que ser

emitido por una entidad certificadora de BPA, pudiendo basarse de la Guía que propone el país destino o de alguna norma internacional.

Requisitos de Presentación del producto

✓ **Etiquetado**

En materia de etiquetado, haciendo un contraste entre la información brindada por Benavides (2013) y OCEX (2011), se tiene claro que son dos las entidades reguladoras una de ellas es la FDA, mientras que la otra es la USDA que opera a través de la Agricultural Marketing Services (AMS), por tratarse de un producto fresco.

Para la FDA el etiquetado puede ser clasificado en obligatorio y voluntario, siendo ambos parte del etiquetado nutricional, el cual debe generarse tal y como exige La ley de Etiquetado Nutricional y Educación (NLEA) de 1990.

La *información obligatoria* que debe aparecer en el etiquetado del envase del producto es la siguiente:

- Nombre común o usual del alimento.
- La cantidad exacta del contenido (peso, volumen).
- El nombre y lugar del establecimiento del fabricante, envasador, o distribuidor,
- Lista completa de ingredientes, enumerados por su nombre común o usual, en orden descendiente a la cantidad presente en el producto.
- Presencia de alérgenos, si es el caso.

Cada elemento debe cumplir a su vez con parámetros especiales con respecto al espacio donde debe colocarse (panel frontal o posterior del envase), dimensión de los caracteres así como legibilidad, en función de la superficie del envase.

Con respecto a *la información voluntaria*, es importante precisar que esta puede ser colocada en los empaques y/o en los envases, cualquiera sea el caso también habrá de hacerlo respetando la ley, puesto que su condición de ser “voluntario” no implica que no esté regulado en Estados Unidos.

La USDA por su parte, a través de la AMS administra y vela por el cumplimiento a la “Country of Origin Labeling” (COOL), la cual establece debe colocarse información acerca del origen de los productos alimenticios importados. Existe otro de etiquetado, generalmente de carácter voluntario, puede referirse a cuestiones tan diversas como el método de producción empleado, el respeto medioambiental o bienestar animal, la naturaleza del producto y otros. Muchas de estas menciones proceden de iniciativas privadas y en general, salvo ciertos casos, no existe regulación al respecto, aunque sí suelen requerir una certificación por terceros o un control por parte del USDA, para comprobar la veracidad de lo declarado en el etiquetado.

No existen regulaciones finales, pues estas normas se modifican con frecuencia, siendo total responsabilidad de los participantes mantenerse actualizados.

✓ **Envase**

Si bien es cierto no existe un regulación legal en cuanto al tipo de envase a utilizar si se debe buscar, en orden con la ley de la Inocuidad, que los envases permitan el mantenimiento de la higiene del producto y así como la conservación adecuada del mismo (evitándose la disminución de la calidad de la fruta). Se podría indicar que en este punto las condiciones de mayor peso son las comerciales, puesto que la dimensión del envase es un criterio que queda a negociación del importador y exportador. (Moreno & Urbieta, 2015).

Por el lado de control de ingreso del producto a Estados Unidos, según SIICEX (2015), es necesario que los envases cuenten con un código de barras (formato UPC), herramienta que debería facilitar el recabado de información con respecto al productor (empacador o embarcador) y determinadas características del producto.



Ilustración n° 7: Innovación en el embalaje de arándanos frescos

Fuente: Sierra Exportadora

Requisitos sobre calidad

Estados Unidos, es un mercado caracterizado por manejar una serie de estándares de calidad para sus productos, sobre todo alimenticios, por ello el USDA a través del AMS, desarrolla y da aprobación de las certificaciones que avalan el estado de la calidad del producto, adicionalmente se debe tener en cuenta que estas normativas son voluntarias, sin embargo puede ser de obligatorio cumplimiento y esto varía en función del estado federal y tipos de frutas que cada estado considera pertinente se compruebe conformidad en las normas de calidad. En el caso particular del arándano, esta solicitud no era una práctica común, sin embargo podría serlo en el futuro, si es que aún no lo es en la actualidad. (OCEX, 2011;USDA, 2017)

Requisitos sobre transporte

✓ Embalaje

El transporte de una fruta fresca, como lo es el arándano, exige mucha precisión e innovación dado que, un mercado como Estados Unidos salvaguarda la inocuidad con la que este tipo de productos ingresa, por lo que todo material que guarde contacto con el fruto deberá asegurar se mantenga los niveles de salubridad, evitándose ser contaminados y donde su calidad se mantenga. Entre los embalajes más comunes están las cajas de cartón, los pallets y los embalajes de madera, siendo estos últimos de un cuidado especial. (SIICEX, 2015)

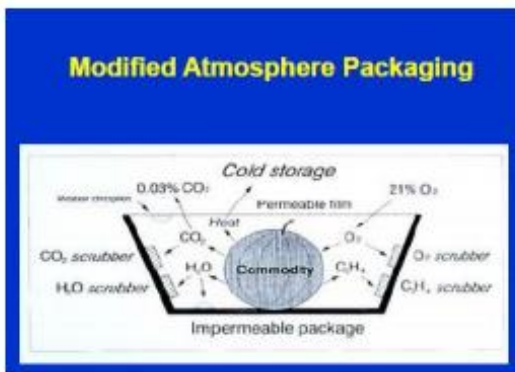


Ilustración n° 8: Tecnología de Atmósfera Modificada (MAP)



Ilustración n° 9: Capuchones MAP para pallets

Fuente: Sierra Exportadora.

La diferenciación en el nivel que este fruto es transportado crea que unas empresas destaquen más que otras, ya que una innovación en los servicios del packing generan ahorro de tiempos, lo cual es traducido en costos. Por citar un caso, la Ing. Ivelic, en una de sus ponencias en el Seminario Internacional de los Berries en Perú (2015), destacó la utilidad de las bolsas con tecnología MAP, pues

permite: prolongar la vida útil de la fruta, disminuir la pérdida de peso, disminuir el riesgo de pudriciones y mantener el aspecto fresco de la fruta.

- Principales competidores y su competitividad

En Estados Unidos se manejan 6 partidas arancelarias para el ingreso de los arándanos frescos, mientras que para la exportación de este fruto en Perú se hace bajo la partida 0810.40.00.00 (Arándanos Rojos, Mirtilos y Demás Frutos Del Genero Vaccinium, Frescos). En consecuencia es necesario conocer bajo que partidas ingresan los arándanos peruanos a Estados Unidos, por lo cual, gracias a estadísticas del TRADE MAP (2017), se ha podido identificar que corresponden, principalmente, a la partida 0810.40.00.29 (Blueberries, Cultivated, Fresh, Other Than Certified Organic) y en menores proporciones a las partidas 0810.40.00.26 (Blueberries, cultivated, certified organic, fresh) y 0810.40.00.24 (Blueberries, Wild, Fresh).

Se considera que revisar la estadística de una forma más precisa, permitirá un benchmarking más alienado.

**Tabla n° 16: Comercio Bilateral de arándanos entre Estados Unidos y Perú
(en miles de U\$D)**

PARTIDA	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	ESTADOS UNIDOS IMPORTA DESDE PERU				
		Valor en 2012	Valor en 2013	Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016
0810400029	Blueberries, cultivated, fresh, other than certified organic	136	6267	13434	57282	144064
0810400026	Blueberries, cultivated, certified organic, fresh	0	8	0	0	476
0810400028	BLUEBERRIES, CULTIVATED, FRESH	0	0	0	0	0
0810400030	CRANBERRIES, FRESH	0	0	0	0	0
0810400040	FRUITS OF THE GENUS VACCINIUM, FRESH, NESOI	0	0	0	0	0
0810400024	BLUEBERRIES, WILD, FRESH	0	14	0	8	0

Fuente: TRADE MAP

En el año 2006, cuando Perú comienza a tener presencia en el mercado norteamericano, los envíos de arándanos cultivados fresco se realizaban bajo la partida 08.10.40.00.28, sin embargo en el 2011 migraron su ingreso bajo la partida 08.10.40.00.29, actualmente sigue siendo a través de esta partida por la cual la mayoría de proveedores realiza sus envíos al mercado estadounidense. Con respecto al periodo 2012-2016, desde sus inicios, Chile ha seguido manteniéndose como el principal abastecedor de este fruto en Estados Unidos, generando un crecimiento promedio anual de 11%, resultando ser los mejores periodos el 2012/2013 y el 2015/2016 por alcanzar crecimientos de 20% y 22% respectivamente. De los países que han exportado de forma constante en este periodo 5 de ellos han tenido inconveniente con generar un crecimiento sostenido entre ellos tenemos a Argentina, Canadá, Uruguay, Nueva Zelanda y Países Bajos. En el caso peruano, el cual se ubica en el tercer lugar, se observa un crecimiento constante y exponencial, sobre todo en el periodo 2012/2013 cuando se logra un aumento del 4508% en los valores exportados. (TRADE MAP, 2017)

Tabla n° 17: Países proveedores de arándanos a Estados Unidos

Producto: 0810400029 Blueberries, cultivated, fresh, other than certified organic (Miles de U\$D)

EXPORTADORES	Valor importado en 2012	Valor importado en 2013	Valor importado en 2014	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016
Chile	255,950	307,680	310,400	317,522	386,829
México	28,927	36,834	78,509	139,078	150,267
Perú	136	6,267	13,434	57,282	144,064
Argentina	84,067	65,012	92,057	85,199	102,915
Canadá	99,587	83,256	89,760	94,611	78,824
Uruguay	5,991	7,915	11,343	8,669	9,828
Marruecos	0	0	0	0	677
Nueva Zelanda	801	894	925	532	222
Países Bajos	240	677	182	204	36
Brasil	0	0	15	0	0

China	0	154	377	74	0
Alemania	0	27	0	0	0
Corea, República de	0	0	0	116	0
Nicaragua	0	7	0	0	0
Polonia	0	11	0	0	0
Seychelles	0	0	0	13	0
Sudafrica	0	5	0	0	0
Suiza	24	0	0	0	0
Ucrania	0	77	0	0	0
Mundo	475,724	508,816	597,002	703,300	873,663

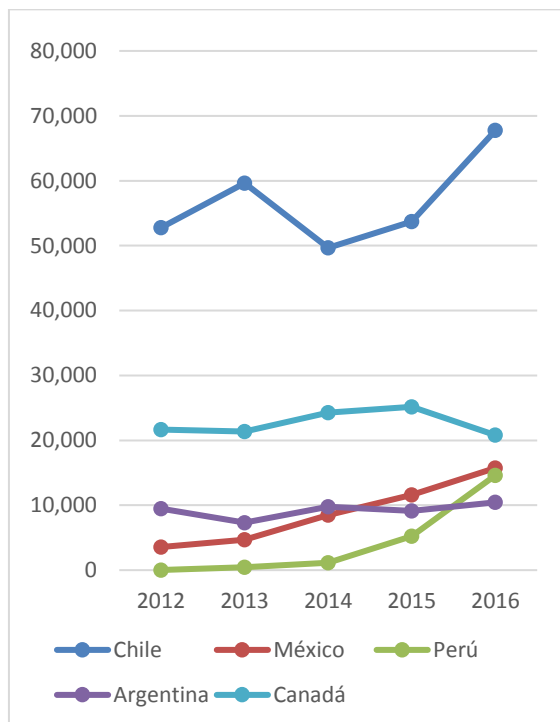
Fuente: TRADE MAP

En el 2014, Chile se posicionó como principal proveedor teniendo una participación de casi 52% en las importaciones estadounidenses, facturando ingresos por 310,400 miles de US\$, a pesar de haber sufrido una variación negativa en el volumen de sus exportaciones de un 17%, esto debido a problemas climáticos como las heladas y restricciones por presencia de *Lobesia botana* en algunos campos chilenos, sumado a ello, pero no menos, fue el problema de los paros en puertos chilenos, estos tres condicionantes dieron lugar a estimar que 26000 toneladas de arándanos hayan dejado de ser exportadas. Ya en el 2015 y 2016 se observa un crecimiento para Chile en el valor de sus exportaciones, esto gracias básicamente a un clima más favorable a la temporada 2013-2014 que les permitió aumentar su oferta y a su capacidad para potenciar la calidad de sus despachos vía marítima. (Red Agrícola, 2014; TRADE MAP, 2017; Portal Oficial de la Fruta Chilena de Exportación, 2015)

Por su parte, Andrés Armstrong (2016), director ejecutivo del Comité de Arándanos de Chile, menciona que han sido muchas las mejoras desarrolladas en cuando a “*incorporación de nuevo material vegetativo, tecnologías para la producción, uso de túneles y sustratos, mitigación de impactos en línea de embalaje y control y manejo de atmosferas y fumigación*”, en consecuencia mantener el liderazgo implicará seguir innovando.

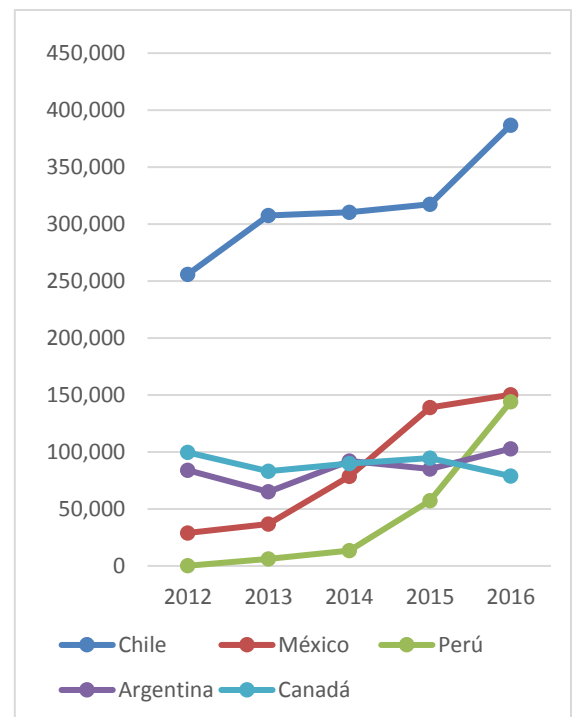
En cuanto a exportaciones provenientes de Canadá, como se observa en el Grafico N°1, han sido muy inestables, de hecho, a mediados del 2014 sus ventas a EEUU empiezan a ser superadas progresivamente, primero por México y luego por como Argentina y Perú, situación que resulta en una contracción de sus exportaciones en el año 2016.

Grafico n° 2: Importación de Arándanos Frescos en Estados Unidos (miles Kg)



*Fuente: TRADE MAP
Elaboración: Propia*

Grafico n° 1: Importación de Arándanos frescos en Estados Unidos (miles US\$)



*Fuente: TRADE MAP
Elaboración: Propia*

Las importaciones que realiza Estados Unidos son estacionales, dado que para los meses de marzo, abril, mayo y parte de junio, su mercado es abastecido por la producción nacional proveniente del norte; mientras que para los meses de junio, julio, agosto y setiembre, proveen al mercado de cosechas nacionales del sur y de importaciones de Canadá, ya para los meses siguientes (octubre y

noviembre), las importaciones canadienses empiezan a tener un incremento. En el caso de Chile, exporta parcialmente a EEUU parcialmente desde Noviembre, alcanzando picos de sus volúmenes entre los meses de enero y febrero, incluso hasta marzo; por esos mismos meses, aunque en menores proporciones, México es capaz de abastecer a EEUU , con la salvedad que este lo hace hasta mes de Junio. (MINAGRI, 2016)

Por su parte, Argentina tuvo una contracción del valor de sus exportaciones del 23% en el periodo 2012/2013 a causa de la situación climática desfavorable, pues la presencia de heladas, granizo, incluso tormentas, generó que zonas como Tucumán (la principal zona productora) la producción fuera gravemente dañada, sumado a ello está el desaprovechamiento de época de mayores precios en EEUU dado que el inicio de campaña sufrió un retraso de 2 -3 semanas. (Fresh Plaza, 2013) .Nuevamente en año 2015 sufre una nueva contracción pero en menor medida (7%), en esta ocasión debido a factores externos ya que la producción había sufrido un aumento no solo a nivel de calidad sino también en cantidad y se contó con la cosecha en los meses esperados, de hecho a nivel global fue un buen año para Argentina, su menor participación en EEUU se le puede atribuir a la sobreoferta que proviene de otros países y estancamiento del consumo lo que genera una caída en los precios internacionales. (Ernst, 2015; Asociación de productores de arándanos de la Mesopotamia Argetina, 2016)

En el 2013, México y Perú lograron un aumento del 1 % en cuanto a su participación en el mercado norteamericano ,posteriormente estos países han registrado solo resultados positivos, por la gran promoción interna de sus instituciones por impulsar la exportación de este fruto, es así como en el 2016 México ha logrado posicionarse como el segundo proveedor y Perú como el tercero, claro que con cierta dificultad para México pues su ritmo de crecimiento precedente de años anteriores no se vio reflejado en este último año.

Finalmente, da la coincidencia que cuando se revisan estadísticas que suman los movimientos de las 6 partidas sobre arándanos frescos, suelen ser los mismos países (aunque no en el mismo puesto) quienes se encuentran liderando como proveedores internacionales de Estados Unidos. Representando en caso de Chile volúmenes enviados bajo la partida 0810400029 un 97 % del total de partidas existentes de arándanos, mientras que en Canadá este porcentaje es de 21%, lo cual evidencia que Canadá realiza envíos muy diversificados a Estados Unidos a través de otro tipo de partidas.

- Ventana Comercial para Perú

Gracias al proyecto de cooperación con la Unión Europea (UE-Perú/PENX ALA/2004/016-913) , en el año 2014, se generó un diagnóstico que permitiese identificar qué zonas del territorio peruano contaban con las condiciones necesarias para el cultivo de arándano, como resultado se tuvo que Cajamarca y zonas similares son propias para esta actividad productiva con fines de exportación, puesto que la calidad del fruto es un factor relevante, a diferencia de la costa y existen algunas otras zonas de la sierra peruana que pueden generar gran cantidad del fruto pero de una calidad menor. (MINAGRI, 2016; Red Agrícola, s.f.)

Como se puede observar en la Tabla N°18 Perú dispone de arándano desde principio de Agosto hasta principios de Febrero, siendo los meses de plena producción entre Septiembre y principios de Diciembre; sin embargo existen empresas, por citar una: Camposol, que han aumentado su disponibilidad de este fruto pudiendo exportar todo el año a los diferentes destinos del exterior. (SUNAT, 2017; CAMPOSOL, s.f.)

Lo cierto es que países como Argentina, México y Chile, seguirán aunando esfuerzos por conseguir contar con cosecha en los mismos meses que Perú, por lo cual llegará un momento en que los precios caigan, pero eso no implica que el negocio no sea rentable, sino que debe ser visto como un producto que diversifica la cartera de la oferta de los frescos, pues su demanda es alta y seguirá en crecimiento (Red Agrícola, 2013). Por otro lado, el hecho de que la competencia sea cada vez mayor, implica que mejoren la productividad en sus ofertas, es por ello, que en el caso de Chile, el director ejecutivo del Comité de Arándanos de ese país, Andrés Armstrong 2017, citado en Agro Negocios Perú, 2017, comenta que cada vez será más difícil competir por costos y que deben buscar mejorar en otros aspectos como por ejemplo utilizar nuevas variedades, lo cual generaría frutas más resistentes al manejo post cosecha (cadena de frío y transporte).



Ilustración n° 10: Ventanas de producción mundial
Fuente: BEST BERRIES PERU - Adriano Macuzzo

A diferencia del país sureño, Perú cuenta con una de serie de climas y tipos de variedades que permiten se pueda cosechar todo el año, en consecuencia, habrán meses en los que se abren otras ventanas que aprovechar, estos son

marzo y abril (ver gráfico X), por lo menos así lo cree el encargado de desarrollo de negocios y ventas de Fall Creek Nursery, Cort Brazelton, 2013, citado en Red Agrícola, 2013.

2.2.4. Barreras de exportación

a) Definición

Para efectos del presente estudio se considera la siguiente definición: Las barreras a la exportación son todos aquellos obstáculos, limitaciones actitudinales, estructurales, operativas y otras que disuade o impiden la capacidad para iniciar, desarrollar o mantener las operaciones comerciales en los mercados extranjeros. (Leonidou L. C., 2004; citado por Malca y Rubio ,2014).

b) Clasificación General

A lo largo de los años han aparecido diversos autores tratando de definir y clasificar a las barreras de exportación, puesto que ello resulta clave para que las economías puedan expandirse y aprovechar los beneficios del comercio internacional, sin embargo no todos coinciden en la forma y estructura del como clasificarlas, en consecuencia la presente investigación expone una clasificación, que a criterio de los autores , es pertinente de utilizar dada su alto nivel de comprensibilidad, nivel de profundidad así como el tipo de fuentes que fueron utilizadas para crearlas . Es así, como a continuación se detalla la clasificación hecha por Malca & Rubio (2014):

1. Barreras internas

1.1 Barreras de enfoque y compromiso gerencial

La decisión de exportar debe responder a una visión empresarial formulada por la alta gerencia, es decir, expandirse e introducirse a mercados internacionales debe implicar voluntad empresarial, y no solo ser una opción momentánea para solucionar problemas que se tengan en mercado local, caso contrario exportar se convierte en un experimento mas no en un plan de expansión.

- Falta de esfuerzo en compromiso en marketing

El marketing de exportación es clave para lograr un buen rendimiento en el comercio internacional, es por ello que cuando una empresa tiene dentro de su visión conquistar nuevos mercados y mantenerse en ellos se preocupa por desarrollar estrategias de marketing que le permitan lograr ese objetivo, sin embargo será el cómo se perciban las barreras y riesgos al exportar lo que determine una actitud positiva o negativa hacia la exportación. En breve las percepciones sobre las barreras influyen sobre el compromiso con la planificación e implementación de un plan de marketing internacional y esto a su vez se traduce en nulos o exitosos resultados económicos para la empresa.

- Falta de aspiración gerencial / compromiso gerencial

Desde el momento en que la empresa es consciente de la existencia de barreras a la exportación, la gerencia solo tiene dos opciones: dejar que estas influyan negativamente en su interés por iniciarse en el mercado internacional o, muy por el contrario, buscar superarlas pues saben que los beneficios (económicos y no económicos) a obtener lo justifican. Es así como el hecho de que exportar sea una necesidad (algo a lo que se sienten

obligados) o decisión gerencial (algo por lo que se sienten motivados) juega un rol importante.

- Enfoque del mercado doméstico

Siendo la finalidad de una empresa la de generar mayor rentabilidad a sus propietarios se supone que introducirse al mercado internacional debe ser una de sus prioridades, sin embargo este deseo, en ocasiones es nulo, a pesar de que se cuente con el potencial para hacerlo. En otras circunstancias, puede existir potencial y deseo de expansión pero estos son afectados por las restricciones del mercado doméstico, por lo que la empresa se limita a vender localmente.

- Falta de tiempo de la gerencia

La decisión de ingresar a determinado mercado en el exterior, implica un trabajo que va desde diseñar estrategias de ingreso y expansión hasta ser partícipe de negociaciones con potenciales clientes extranjeros, es por ello, que el factor humano para ello juega un rol importante, sin embargo ese recurso es escaso en empresas pequeñas, puesto que generalmente existe una persona encargada que tiene que realizar diferentes actividades para mantener su participación en el mercado local, con lo cual el tiempo ya no le es suficiente como para buscar introducirse en un mercado externo.

1.2 Barreras de conocimiento y experiencia

Las oportunidades en los mercados internacionales existen sin embargo el éxito de una empresa en mercados foráneos está en función de que tanto conocimiento y experiencia sobre exportación posee. A su vez, una empresa se encontrara más comprometida con internacionalizarme siempre y cuando conozca sobre los mercados internacionales, es decir oportunidades y factibilidad de venderles.

- Conocimientos de comercialización en extranjero
Las negociaciones comerciales internacionales siempre constituyen una barrera debido a la diferencia cultural entre países así como regulaciones de los mismos, en consecuencia la incompatibilidad entre negociadores es un riesgo latente que debe aprender a superar.
- Dificultad en la elección de un representante local en el mercado externo
A medida que contar con conocimientos o experiencia sobre gestionar los requerimientos que el mercado destino exige se convierte en un reto, contar con un representante local en ese mercado se vuelve en uno mayor.
- Falta de conocimientos de mercados potenciales
Un requisito indispensable para tomar decisiones es el conocimiento, en cuanto este sea uno confiable los resultados serán los mejores. Por ello, cuando de exportar se trata, el hecho de que una empresa pueda conocer sobre oportunidades de sus productos en el exterior constituye un determinante para decidir hacerlo o no hacerlo.

1.3 Barreras de información

Si bien es cierto la falta de conocimiento constituye una barrera a la exportación, la falta de información lo es aún más, puesto que de ella se desprende el conocimiento. La empresa puede tener problemas con respecto a identificar y seleccionar sus mercados potenciales, así mismo con establecer contactos con potenciales compradores, todo ello a causa de falta de información.

- Dificultades para localizar información relevante para el análisis de mercados extranjeros.

Localizar la información pertinente permite contar con un recurso invaluable para analizar mercado potenciales y es allí donde la mayoría de empresas pequeñas tienen dificultad, pues pueden ser conscientes de la existencia de diferentes fuentes de información sin embargo en ocasiones no tienen acceso y en otras si lo tienen pero no comprenden lo que encuentran, ni saben exactamente cuál es el tipo de información que necesitan.

- Problemas con la información del mercado internacional
Por otro lado puede que se cuente con la información que necesitan pero no en las óptimas condiciones, es decir en cuanto a la calidad , fuente y facilidad para compararla ; estos criterios permiten que la información se convierta en una útil ,de lo contrario de nada sirve haberla localizado.
- Identificación de oportunidades de empresas extranjeras
No cabe duda que la empresa se encuentra en búsqueda constante de oportunidades de negocio en los mercados, sin embargo identificarlas puede llegar a ser todo una hazaña empresarial, puesto que en tiempos actuales quién posea la información con mayor tiempo de anticipación tiene prácticamente su participación asegurada, por ingresar antes que la competencia en el mercado.
- Incapacidad de identificar a clientes y distribuidores en el extranjero
La distancia entre ofertantes y demandantes, el poco compromiso por parte de la empresa exportadora por investigar sus mercados potenciales y la limitada cantidad de directorios de posibles clientes; constituyen factores para que identificar clientes y distribuidores en el exterior se perciba como una barrera a la exportación.

- Falta de contactos en el mercado extranjero
Privilegiadas son las empresas que cuentan con contactos en mercados extranjeros, puesto que pueden favorecerse de ellos, ya que se consideran fuente de primera mano, la cual es altamente confiable generándose así un ahorro en costos y conocimiento valioso sobre el mercado de su interés. Entonces podría decirse que la ausencia de contactos es una barrera para iniciarse en la exportación, pues si bien no imposibilita el proceso, lo dificulta.

1.4 Barreras funcionales

Se les atribuye de esta forma a todas aquellas que representan un obstáculo a la actividad exportadora a partir de la falta de eficiencia de las distintas funciones de la empresa, encontrándose en áreas como recursos humanos, producción, finanzas, calidad, entre otras.

- Personal no capacitado para la exportación /falta de mano de obra calificada y flexible
Desde el momento que una empresa incursiona en el mercado internacional esto automáticamente genera un incremento en uno de sus más importantes recursos, el humano, un recurso que debe justificar su costo, es decir uno que se encuentre debidamente capacitado para que genere un retorno a la empresa. Lamentablemente en muchos casos de empresas pequeñas ese es el principal malestar, pues encontrar personal calificado puede constituirse como una barrera, ya que de no encontrar personal adecuado le resta competitividad a su actividad exportadora.
- Falta de exceso de capacidad de producción para exportaciones

Existe relación entre la visión que tenga la empresa con la capacidad de producción instalada, es decir, una empresa que concibe a la exportación como un proceso que mejora su rentabilidad, procura comprometerse con él; en ese sentido se establecen parámetros de trabajo ya que abastecer al mercado exterior implica ser competitivo y ello se logra con una disponibilidad de recursos de producción adecuada y ajustada a la demanda.

- Escasez de capital de trabajo para financiar exportaciones
Contar con financiamiento para exportar permite que la empresa pueda optimizar recursos con lo cual marca un antes y un después en el proceso exportador ya que utilizar recursos financieros para lograr cerrar una negociación es tan vital como utilizarlo en la operatividad de los envíos de la mercancía al exterior. En el caso de empresas pequeñas, obtener capital de trabajo de terceros constituye un reto por los requisitos que se les son solicitados para que el financiamiento se le sea concedido.

1.5 Barreras de Marketing

Estas barreras se refieren a las que guardan relación con el producto a exportarse, el precio al que se ofertará en el exterior, la forma adecuada para que llegue a su destino (distribución física y logística) así como la promoción a utilizarse para incentivar y mantener la compra del producto en mercados internacionales.

Producto

- Desarrollo de nuevos productos para los mercados extranjeros
Es sabido que el incursionar en mercados internacionales con productos innovadores requiere de una suma de recursos tanto financieros como no financieros y es allí donde las empresas

grandes tienen una ventaja sobre las pequeñas empresas, puesto que estas últimas cuentan con recursos limitados lo cual dificulta su capacidad de investigación y desarrollo.

- **Adaptación del diseño y estilo del producto exportado**
Las diferencias culturales hacen que consumidores provenientes de diferentes países no posean los mismos gustos y preferencias sobre los productos a consumir, por ello una empresa interesada en exportar es consciente de lo importante de adecuar su producto a las exigencias de sus mercados destinos. Ahora bien este ajuste en el producto implica trabajar e invertir más tiempo y dinero dado que los costos de producción se incrementarán, se tendría que desarrollar estrategias para evitar la pérdida de control sobre las operaciones de exportación y diseñar planes de marketing de acuerdo a los mercados a introducirse.
- **Especificaciones de los estándares de calidad del producto exportado**
El tema de la gestión de calidad de un producto a exportarse es obligatoria, ya que en la actualidad la mayoría de países buscan salvaguardar la vida de sus habitantes, animales y plantas; esto se traduce en un aumento en los costos, ya que el no cumplir con determinados estándares imposibilita el ingreso de un producto a los mercados internacionales.
- **Requerimientos de embalaje y etiquetado de las exportaciones**
Otro punto que una empresa exportadora debe considerar son las restricciones con respecto a la forma de etiquetar su productos, puesto que cada país solicite la información se exprese de determinada forma así mismo el idioma en el que se comunicará varía. Por otro lado, por cuestión de seguridad generalmente los mercados internacionales crean una normativa

en cuanto a la forma de embalar los productos que ingresarán a sus territorios. Estos requerimientos deben ser cumplidos basándose no solo en las regulaciones de los gobiernos sino también en las preferencias en los consumidores.

- **Proporcionar servicio técnico post venta**
Este tipo de servicios se vuelven una necesidad para las empresas que se encuentran en etapas más evolucionadas de internacionalización, sin embargo en el caso peruano, no es lo común, ya que satisfacer adecuadamente a sus clientes implica utilizar muchos recursos apaleando el reto que representa la distancia geográfica, costear con la creación de una sucursal fuera y envío de productos necesarios para ofrecer un buen servicio post venta.
- **Productos tecnológicamente inferiores**
Cuando la empresa decide exportar una barrera frecuente es la poca competitividad que tiene un producto tecnológicamente inferior para ingresar a un mercado internacional, puesto que al no cumplir con las exigencias requeridas la empresa debe realizar una reingeniería en sus procesos y mejorar la calidad de su oferta.

Precio

- **Ofrecimiento de precios satisfactorios al cliente**
Los precios de exportación son determinados, en parte, por las modificaciones exigidas en destino sobre los productos (presentación y calidad), gastos incurridos por la operatividad de comercio exterior , impuestos relacionados a la actividad exportadora y de venta en destino y finalmente costos relacionados a la venta y distribución de los productos en el mercado internacional. Por todo lo expuesto, es comprensible que

para las empresas pequeñas se le dificulte ingresar con precios satisfactorios a los mercados extranjeros, ya que al no manejar grandes volúmenes de exportación su costo unitario se incrementa.

- Dificultad en ofrecer precios competitivos
Cuando de establecer un precio de exportación competitivo se trata no basta con analizar factores endógenos (controlables por la empresa) sino también implica entender otros factores exógenos sobre los cuales no existe control como por ejemplo mejores costos que puede lograr la competencia internacional como local del mercado destino (sea por la alta capacidad de empresas o malas prácticas desleales de competencia como dumping o subsidios).
- Concesión de líneas de crédito a los clientes extranjeros
Las condiciones de pago pueden hacer la diferencia en el cierre de una negociación y lograr iniciar una relación comercial con determinado cliente, sin embargo esto supone un esfuerzo para la empresa exportadora para confirmar la viabilidad de concederles una línea de crédito en sus ventas, asumiendo incluso el riesgo de que no se le pague oportunamente.

Distribución

- Complejos canales internacionales de distribución
Los aspectos como cantidad de puntos de venta, nivel de complejidad de la red del canal de distribución (algunos tienen varias capas y otros son más directos), el alcance y la calidad de los mismos, varían en función del país, por citar una comparación los países en desarrollo se caracterizan por la atomización de sus puntos de venta a diferencia de los países desarrollados.

- Acceso a los canales de distribución de las exportaciones
Para las empresas pequeñas supone un gran reto ingresar a un mercado en donde su competencia ya conoce el canal de distribución, dado que cuando quiera ampliar su oferta será mucho más sencillo introducirla, mientras que un exportador nuevo tendrá que diseñar novedosas estrategias e/o invertir fuertemente para lograr tener participación en esos canales que ya son ocupados por otros ofertantes, podría decirse que en ese punto el poder lo tiene el distribuidor , depende de este si el producto ingresa o no al mercado internacional.
- Obtención de delegaciones fiables en el exterior
Para un exportador que se proyecta a crecer y tener una cada vez mayor participación en el mercado extranjero es indispensable contar con un representante comercial que sea financieramente confiable, cuenta con buena reputación en el mercado destino, tenga una amplia cobertura , gestione adecuadamente sus procesos operativos vinculados a la logística y distribución física de la mercancía, entre otras características.
- Mantener el control sobre los intermediarios extranjeros
Si conseguir una delegación comercial confiable es un reto para el exportador, tener control sobre esta, aumenta el nivel de dificultad en su proceso de internacionalización, y esto ocurre cuando existen acuerdos jurídicos vinculantes, conseguir intermediarios sustitutos es difícil y el intermediario tiene otros productos que le generan mayor rentabilidad. En estos casos se sugiera, crear estrategias donde el intermediario perciba un mayor beneficio (financiero o no financiero).
- Suministro de inventarios en mercados internacionales

Una empresa con miras a la exportación debe tener en cuenta la relevancia de la gestión de sus inventarios, dado que una deficiencia en ellos se traduciría en pérdida de competitividad (daño de la imagen empresarial, pérdidas de clientes) y mayores costos al buscar cumplir con los volúmenes y plazos de entrega.

Logística

- Instalaciones de almacenamiento no disponibles en el extranjero
La infraestructura que se encuentra en los mercados destino, es de interés, en la medida que el almacenamiento de diversas mercancías implica el desarrollo de determinadas tecnologías que permitan la conservación de los mismos, sin embargo muchos países pueden poner trabas para acceder a este servicio o si es que no se prohíbe adolecen de uno moderno y adecuado.
- Costo excesivo de transporte y seguro
Para la comercialización internacional de diferentes productos es necesario tener acceso a una serie de servicios, sobre todo de transporte y seguro, los cuales se ven incrementados cuando la ruta de viaje está vinculada a una deficiente infraestructura, escasez de medios de transportes adecuados para cada tipo de mercancía, así como una larga distancia del trayecto.

Promoción

- Ajuste de Actividades de Promoción de las Exportaciones
Los problemas pertinentes a este punto pueden variar en función al tipo de producto que se busca comercializar pudiendo estar referidos a la identificación de audiencia objetivo, la propiedad con que se crea el mensaje publicitario, la disponibilidad y características de los medios de publicidad, restricciones

vinculadas a la frecuencia publicitaria, además de la evaluación de la efectividad de la publicidad elegida.

2. Barreras Externas

2.1 Barreras en Mercado de Destino

Barreras Económicas

- Fuerte posición de la moneda doméstica
Según la teoría de la macroeconomía el valor de la moneda doméstica resulta relevante, puesto que en caso este se eleve en comparación con otros mercados internacionales (que podrían ser competencia y/o nuestro mercado destino) automáticamente, como compensación a esta variación, se tendría que incrementar el precio de las exportaciones, generando, en nuestro mercado objetivo, la siguiente ley de la demanda: entre más alto sea el precio, menor será la cantidad demandada, y en consecuencia, las importaciones se reducen. Lo óptimo sería poder contar con una estabilidad de la moneda en el mercado de origen.
- Minimizar fluctuaciones del tipo de cambio
Sería favorable para los exportadores contar con un tipo de cambio fijo, ya que las fluctuaciones generan mayores gastos para ellos, quienes tendrían que acceder a un seguro de riesgo cambiario, Por otro lado, es importante tener en cuenta el como establecen la competencia, para productos similares, sus precios.
- Tasa de interés e inflación
La inflación en cualquier mercado, genera diferente problemas socioeconómicos, entre los cuales se encuentra el disminuir los precios para las exportaciones, lo cual desalienta la exportación.

- Condiciones económicas pobres en el extranjero
Si los indicadores económicos en un mercado extranjero no son atractivos, estos no generan interés en el exportador, puesto que, que en su mayoría, estos mercados, por un bajo poder adquisitivo, prefieran consumir productos más económicos.
- Riesgos de divisas a plazos
En este aspecto, contamos con el riesgo de cambio de la moneda extranjera. Estos riesgos se pueden clasificar de la siguiente manera: (1) tipos de cambio inestables; (2) revalorización de la moneda del exportador; y (3) otras monedas no convertibles.

Barreras Político-Legales

- Desconocimiento de leyes en mercado extranjero
Básicamente, es importante para el exportador conocer toda la legislación de su mercado objetivo que aplica al tipo de producto que pretende comercializar, puesto que deberán cumplir con los estándares y reglamentaciones legales impuestas por dicho país, si es que quieren tener presencia en el mercado.
- Requerimientos burocráticos
Como se sabe, son los requisitos que imponen diversas entidades obstaculizando el ingreso a su mercado, por lo cual se propone, para combatir esta barrera, la integración entre los mercados internacionales, evitando así, el incremento de los costos en las gestiones de la empresa.
- Inestabilidad política en los mercados extranjeros
La inestabilidad política es un factor determinante para que un exportador ingrese o no a dicho mercado, puesto que los diferentes factores, económicos, sociales, y políticos de ese país se

encuentran en constante cambio lo cual puede perjudicar las operaciones del exportador sin previo aviso, un ejemplo podría ser el cierre de sus actividades, el exportador debe tener en cuenta que mientras mayor sea su participación en el mercado que elija, mayor será el impacto.

Barreras Socioculturales

- Diferentes hábitos y actitudes de clientes extranjeros
Esta barrera identifica, las diferentes características que puede tener nuestro público objetivo en los diferentes mercados internacionales, debido a diversas variables (topografía, clima, educación, costumbres, entre otros) que finalmente se verán reflejados en la elección de consumo de un producto.

Barreras de idioma y socioculturales

Los obstáculos socioculturales, sabemos que son una variedad, tales como la religión, valores, usos y costumbres, entre otros; los cuales influyen en la elección del consumidor, y resulta más complejo aun cuando el exportador elije como mercado objetivo, a un país que este conformado por distintas culturas.

- Diferencias del lenguaje verbal y no verbal
En realidad, es una variable muy relevante debido a que estos pequeños detalles que se puede percibir en nuestro consumidor en el exterior, nos permitirá a entender su necesidad, contar con la información necesaria y mejora nuestra comunicación con el mercado objetivo, además de que deben ser considerados en la estrategia de marketing.
- Prácticas no familiares en negocios con el exterior
Las presentes barreras forman parte del ámbito de las negociaciones con empresas del exterior, ya que cada mercado

cuenta con diferentes prácticas en dicho contexto, por ejemplo, se da el caso que algunos países tienen por costumbre ahondar en las relaciones comerciales mediante reuniones personales, otros países se pueden basar en ciertas formalidades.

Restricciones y regulaciones en el mercado exterior

Barreras que los gobiernos en el exterior disponen como protección de sus productos locales, contra los productos internacionales que intentan ser vendidos en ese país. Los gobiernos extranjeros pueden imponer una serie de controles a las empresas que venden productos en sus mercados. Tenemos así: (1) restricciones a la entrada, (2) control de precios, (3) tasas de impuestos especiales, y (4) control de cambios.

- Barreras Arancelarias y no Arancelarias

Esta es una de las más complejas para el exportador, puesto que si el producto a exportar se encuentra afecto a aranceles en el mercado destino, el precio del producto se incrementa, por otro lado, también se presentan dificultades en las barreras no arancelarias, las cuales pueden ser las sutilezas administrativas (clasificación arancelaria arbitraria), las restricciones cuantitativas (cuotas y embargos), y la administración de aduanas (valor de la factura edificante).

- Falta de asesoramiento financiero

La exportación es una actividad en donde se requiere altas inversiones, por lo cual conocer y tener acceso a una serie de herramientas financieras, ayudaría a mejorar la percepción de los exportadores acerca de lo rentable que es esta actividad.

Obstáculos al desarrollo del mercado

- **Costos de desarrollo de mercado**
Costos relacionados a las actividades que realiza a una empresa para que la demanda de su producto se amplíe, inclusive en muchos casos para que se cree esa demanda.
- **Falta de financiamiento de capital**
El incursionar en el mercado internacional conlleva gastos para el exportador, debido a que, desde diseñar su estrategia, capacitar a su personal, realizar investigación del mercado in situ, hasta adaptar su producto al mercado destino implica tener acceso a financiamiento, ya que muy posiblemente pueda valerse de solamente recursos propios. A percepción de los exportadores la falta de financiamiento quiere decir que el Estado no está cumpliendo bien su rol, pues no incentiva el desarrollo del sector. Por lo expuesto es esta barrera una de las más relevantes.
- **Competencia en mercado exterior**
Es difícil para muchas empresas mantener la ventaja competitiva que poseen en su país cuando desean abarcar nuevos mercados en el exterior, ya que es en ese mercado donde se encuentran diversos competidores mundiales, con diferencias en su producto ya sea en costo, calidad u otros, por lo cual se les hace más complicado sobresalir y posicionarse.
- **Corrupción**
Es un mal que dificulta la libre comercialización entre mercados, afectando no solamente al mercado de origen, sino también al de destino y generando mayores problemas a las empresas más grandes debido a la cantidad de recursos con las que están conformadas.

- **Recolección y transferencia de fondos**
Este aspecto puede dificultar, por ejemplo, los acuerdos de pago entre comprador y vendedor, muchas veces las transferencias internacionales tienen un plazo determinado para ser visibles en el país destino, este tiempo de espera ocasiona muchos retrasos en diversas operaciones en la empresa.
- **Recolección Lenta de Pagos en el Extranjero**
Debido a que en la actualidad, los clientes suelen trabajar con aquellos proveedores que puedan brindarle una línea de crédito, el exportador dependerá de la forma en que lleguen estos pagos y en base a ello realizar sus estrategias y gestiones.
- **Costos de transporte y distribución**
Los costos de transporte y distribución son también un problema básico en las operaciones del exportador, generando un aumento en costos por motivo de los diversos estándares para su distribución que pueda manejar el mercado destino, así como las pocas facilidades que nos pueda brindar una inadecuada infraestructura.
Por tal razón, ocupa el cuarto lugar en el estudio de Da Silva & Da Rocha, 2001.
Documentos y procedimientos desconocidos de la exportación
Los procedimientos aduaneros, los cuales son desconocidos para el nuevo exportador, dificulta sus gestiones, ya que el exportador tendrá que intentar entender un nuevo idioma, muchas veces con contratación de asesoría para que realicen los tramites solicitados lo cual conlleva a nuevos costos.

2.2 Barreras en Mercado de Origen

Políticas de Gobierno

Basado en dos enfoques:

- Falta de asistencia por parte del gobierno local y de incentivos para la exportación

Es una barrera importante para los nuevos exportadores, pues muchas empresas perciben que no cuentan con el apoyo del gobierno local, con promociones, o programas de incentivo, inclusive no se puede aprovechar la poca ayuda puesto que muchas de las empresas no cuentan con una adecuada asesoría para saber utilizarla. Finalmente estudios anteriores, han determinado que existe una relación directa entre la percepción de los incentivos con el éxito de las empresas, por ejemplo en Brasil, las empresas menos éxitos percibieron inadecuado el apoyo de su gobierno local.

- Reglas y regulaciones desfavorables por parte del gobierno local
Restricciones que da el gobierno local al exportador, basado en impuestos, y políticas en base a su marco regulador.

Riesgos y Retornos

Riesgos que se generar por diversas operaciones en el exterior.

- Percepción de baja rentabilidad de las exportaciones

Muchos exportadores consideran que las ganancias obtenidas en el exterior no generan rentabilidad, debido a que los gastos son elevados, además de que la disminución de atención en el mercado local por intentar ingresar a nuevos mercados es otro riesgo que deben asumir.

- Alto riesgo percibido por operaciones en el extranjero
Nuevos riesgos que conllevan a mayores costos en los que se incurre en un mercado del exterior en comparación con el mercado local.

2.3. Definiciones de términos básicos

- Empresas exportadoras

En base a la Corporación Universitaria Remington se define a la empresa exportadora, como una institución cuyas actividades de producción de un bien o servicio son realizadas en el mercado local y comercializado en uno o más mercados del exterior.

Si bien no existe una clasificación exacta para el tipo de empresas, pues esta puede hacerse en función a su tamaño, a su actividad económica, tiempo en el mercado, entre otros criterios; Malca & Rubio (2012), proponen la una clasificación en función a su desempeño exportador:

Empresa Exportadora Continua:

Define a las empresas exportadoras continuas como aquellas que realizan su actividad exportadora de forma permanente desde sus inicios.

Empresa Exportadora Esporádica:

Define a las empresas exportadoras esporádicas como aquellas que no mantienen su actividad exportadora con el pasar de los años, ingresan al mercado internacional y en un año o más salen del mismo.

Empresa Exportadora Única:

Se defines así a las empresas exportadoras que han realizado una sola exportación.

- Compromiso Exportador:

Cavusgil y Zou (1994), lo define como grado de recursos que una organización destina a la actividad exportadora, incorporando la cantidad de

recursos financieros, humanos y gerenciales que la empresa está en capacidad de asignar a dicha actividad.

Morris y Sherman, Lages y Montgomery (2004), consideran que la medida en que el gerente está unido a la organización y realiza los esfuerzos necesarios para apoyar la actividad exportadora de la empresa.

Se puede entender que el compromiso exportador es que tanto se desea emprender en la exportación y que recursos deseo asignar a este emprendimiento en la búsqueda de un esfuerzo mayor.

CAPÍTULO 3. HIPOTESIS

3.1. FORMULACIÓN DE HIPOTESIS

HIPOTESIS GENERAL:

Las Barreras de procedimiento representaron las de mayor dificultad en la exportación del arándano hacia Estados Unidos en el periodo 2012 – 2016.

HIPOTESIS ESPECÍFICA:

- El nivel de dificultad de las barreras de conocimiento para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012 – 2016 fue medio.
- El nivel de dificultad de las barreras de recursos para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012 – 2016 fue medio.
- El nivel de dificultad de las barreras de procedimiento para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012 – 2016 fue alto.
- El nivel de dificultad de las barreras exógenas para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012 – 2016 fue bajo.

3.2. OPERALIZACION DE LA VARIABLE

VARIABLE	OPERACIONALIZACION				Escala de Medición de Variables.	
	DIMENSIONES	INDICADORES	SUBINDICADOR	ITEMS		
<p>Nivel de dificultad de las barreras de Exportación</p> <p>Las barreras a la exportación son todos aquellos obstáculos, limitaciones actitudinales, estructurales, operativas y otras que disuade o impiden la capacidad para iniciar, desarrollar o mantener las operaciones comerciales en los mercados extranjeros. (Leonidou L. C., 1995), (Leonidou L. C., 2004).</p>	<p>Barreras de conocimiento</p> <p>La falta de información e ignorancia de aspectos básicos de exportación. (Jesús A. O. y Rubén F. O., 2010)</p>	<p>1. Dificulta la falta de información del mercado destino a su actividad exportadora.</p>		La falta de información sobre oportunidad de su producto en Estados Unidos.	<p>0= En ninguna medida 1 = En escasa medida 2 = En regular medida 3 = En gran medida 4 = En total medida</p>	
				La falta de información de primera fuente que generan los viajes de observación a Estados Unidos.		
				Problemas con la fuente, calidad y comparabilidad de la información sobre Estados Unidos.		
				La falta de contactos en Estados Unidos.		
		<p>2. Dificulta la falta de conocimiento y capacidades sobre aspectos básicos de exportación a su actividad exportadora</p>	<p>El conocimiento generado por los RRHH</p>			La falta de personal calificado para desarrollar el planeamiento exportador.
						Desconocimiento del manejo de la cadena de frío
			<p>Las capacidades de los RRHH</p>			La incapacidad de encontrar una entidad financiera confiable y con ofertas competitivas.
						La incapacidad de localizar información para analizar Estados Unidos.
			<p>El conocimiento sobre programas de apoyo exportador y beneficios de la exportación</p>			Desconocimiento de existencia de programas gubernamentales de apoyo al exportador.
						Desconocimiento de los beneficios financieros y no financieros que la exportación genera.

	<p>Barreras de recursos</p> <p>Las barreras derivadas de la falta de recursos financieros, los recursos productivos o de la ayuda externa. (Jesús A. O. y Rubén F. O., 2010)</p>	<p>1. Dificulta la falta de recursos financieros a su actividad exportadora.</p>		Los elevados costos financieros en los métodos de pago utilizados en las operaciones internacionales.	
				La falta de financiamiento para afrontar el periodo de recupero de una inversión.	
				La falta de bancos locales con adecuada experiencia internacional	
				La falta de financiamiento para vender al exterior.	
		<p>2. Dificulta la falta de recursos productivos a su actividad exportadora.</p>	<p>Capacidad y calidad productiva</p>	La insuficiente capacidad de producción de la empresa.	
				Un elevado nivel de ineficiencias en la producción	
				El riguroso control de las plagas y enfermedades causadas por hongos a los arándanos.	
				La incapacidad de implementación y manejo de BPA	
			<p>Aspectos vinculados a los recursos humanos y naturales</p>	La escasa mano de obra calificada para el cultivo del arándano.	
				Los requerimientos agroecológicos (clima húmedo y el suelo ácido) necesarios para la producción de arándano.	
El ciclo de madurez del arándano que se logra en 8-10 años.					
				Las limitadas áreas capaces de producir arándano orgánico.	

			Costos necesarios relacionados a la actividad productiva	Los costos de adquirir fertilizantes de calidad.	
				Los costos para la implementación de un sistema de riego por goteo	
	<p>Barreras de Procedimiento</p> <p>Los obstáculos derivados de la ejecución de sus propias actividades de exportación. (Jesús A. O. y Rubén F. O., 2010)</p>	1. Dificulta la falta de habilidad para negociar a su actividad exportadora		Idioma	
				Diferencias culturales	
				Una escasa participación en ferias	
		2. Dificulta los requisitos y condiciones de salida de su producto a su actividad exportadora		La inadecuada infraestructura vial y tecnológica en el Perú	
				El tiempo para obtener un certificado sanitario emitido por SENASA.	
				El tiempo para obtener un certificado de calidad.	
				El tiempo para obtener un certificado de origen emitido por la cámara de comercio de su región.	
				Los costos para obtener un certificado sanitario emitido por SENASA.	
				Los costos para obtener un certificado de calidad.	
				Los costos para obtener un certificado de origen emitido por la cámara de comercio de su región	

		3. Dificulta los requisitos y condiciones de entrada a EEUU a su actividad exportadora	Condiciones comerciales de ingreso	Encontrar un distribuidor o canales distribución adecuado.	
				Mantener el control sobre los intermediarios extranjeros.	
				El costo de adaptación del producto para el mercado estadounidense.	
			Condiciones Legales de ingreso vinculadas a salubridad y seguridad alimenticia	La aplicación del tratamiento cuarentenario T101-i-1 (fumigación con bromuro de metilo).	
				La aplicación el tratamiento T107-a-1 (tratamiento en frío).	
				El manejo de la Ley del Bioterrorismo por la FDA en Estados Unidos.	
				El uso de pesticidas aprobados por el EPA (Environmental Protection Agency)	
			Condiciones burocráticas	Los requisitos de Aduanas y Protección Fronteriza de los Estados Unidos respecto a la documentación de exportación	
				Condiciones especiales de ingreso vinculadas a la presentación y calidad del producto	
			Los requisitos en la presentación del producto solicitada por diversas entidades estadounidenses (AMS, FDA)	Las Normas de clasificación de calidad establecidos por la USDA (Fancy, No.1, No2, No. 3)	
Barreras Exógenas Surgen de la incertidumbre existente en los	1. Dificulta las acciones gubernamentales tomadas en el país de origen y		El riesgo de incumplimiento del acuerdo de Promoción Comercial con Estados Unidos.		
			El riesgo en la variación del tipo de cambio		

<p>mercados internacionales y que no pueden ser controlados por firmas, ya que son el resultado de las acciones de otros agentes del mercado, tales como los gobiernos, los competidores o la oferta monetaria y los proveedores de productos y la demanda. Jesús Arteaga-Ortiz y Rubén Fernández Ortiz (2010)</p>	<p>de destino a su actividad exportadora.</p>		<p>El riesgo de nuevas restricciones al ingreso de arándanos a Estados Unidos.</p>
			<p>La inestabilidad política en Estados Unidos.</p>
			<p>La falta de incentivos gubernamentales a la exportación.</p>
	<p>2. Dificulta las acciones que realiza la competencia internacional en estados unidos a su actividad exportadora.</p>		<p>Un aumento de la producción de arándano nacional en Estados Unidos.</p>
			<p>Los precios designados por la competencia en el mercado estadounidense.</p>
			<p>Una mayor inversión en mano de obra calificada, disponibilidad de tecnología e innovación de los competidores.</p>
	<p>3. Dificulta la condición de los consumidores estadounidenses en su actividad exportadora.</p>		<p>Riesgo de consumir productos sustitutos al arándano fresco.</p>
			<p>Una recolección lenta de los pagos</p>
			<p>El riesgo de la variación de la capacidad de compra del consumidor estadounidense.</p>
	<p>4. Dificulta las acciones que realiza sus proveedores de insumos a su actividad exportadora.</p>		<p>El riesgo de pérdida de participación en el mercado local por la venta en el exterior.</p>
			<p>Riesgo de que los productores exporten directamente.</p>

CAPÍTULO 4. MATERIAL Y METODOS

4.1. Tipo de diseño de investigación.

La investigación será transaccional o transversal, dado que solo se le encuestará una vez a la muestra.

4.2. Material de estudio.

4.2.1. Unidad de estudio.

Empresas exportadoras de Arándano hacia Estados Unidos.

4.2.2. Población.

34 Empresas exportadoras de Arándano hacia Estados Unidos.

Empresas Únicas 2012 - 2016

- AGRICOLA SANTA AZUL S.A.C
- AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.
- FRUSAN AGRO S.A.C.
- DANPER TRUJILLO S.A.C.
- AGROTANI S.A.C.
- AGRICOLA DON RICARDO S.A.C.
- PERU FRUT TROPICAL S.A.C
- PERUVIAN FRUITS AND BERRIES S.A
- AGROINDUSTRIAS MACACONA SRL
- AGRICOLA SAN JOSE S.A.
- CORPORACION BROBIS S.A.C.
- BLUE GARDEN PERU S.A.C.
- SUN FRUITS EXPORTS S.A.
- PEAK QUALITY DEL PERU S.A.
- AGRICOLA MARSOLE S.A.
- AGRICOLA ISABEL S.A.C.
- INKA FRESH S.A.C.

Empresas Continuas 2012 - 2016

- CAMPOSOL S.A.
- TAL S A
- HORTIFRUT-TAL S.A.C.
- HASS PERU S.A.
- AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA PERU S.A
- BLUEBERRIES PERU S.A.C.
- COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.
- AGRICOLA LA VENTA S.A.
- EXPORTADORA FRUTICOLA DEL SUR SA
- INTIPA FOODS S.A.C.
- VISON|S S.A.C.
- GREEN VEGETABLES & FLOWERS S.A.C.
- DAVE|S EXOTIC PERU S.A.C.
- PHOENIX FOODS S.A.C.
- CONSORCIO DEL VALLE S.A.C
- FRESH RESULTS PERU S.A.C.
- AGROINDUSTRIAS TERRANOVA S.A.C.

4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.

4.3.1. Para recolectar datos.

La técnica a emplear será la encuesta, la cual se hará llegar a los directivos de las empresas exportadores por medio electrónico.

A partir de la operacionalización y específicamente de los indicadores, se procederá a la elaboración del instrumento el cual será aplicado en una sola ocasión; para ello se realizarán las coordinaciones con los gerentes generales para fijar las fechas que puedan responder la encuesta. Así mismo, se utilizará los medios telefónicos y de correo electrónico como apoyo para la realización del llenado de la encuesta.

4.3.2. Para analizar información.

Para realizar el análisis se empleará Excel para Windows.

Fase descriptiva

1. Se codifican y tabulan los datos
2. Se elabora una base de datos
3. Se presentan los resultados en tablas y gráficos

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

A continuación se hará un despliegue de los resultados obtenidos por cada barrera percibida, teniendo en cuenta que, hemos agrupado a las barreras en 4 dimensiones: barreras de conocimiento, barrera de procedimiento, barrera de recursos y barrera exógenas. A su vez, dentro de nuestras muestras nos encontramos con dos bloques: las empresas únicas y las empresas continuas. Es importante mencionar que la principal empresa agroexportadora de arándanos fresco a EEUU (con una participación del 45% de las exportaciones totales al 2016), se encuentra dentro del grupo de las continuas.

*Se encuentra que **la percepción de las empresas continuas** refleja que las barreras de conocimiento dificultan en un 60% en REGULAR medida su continuidad o expansión en ese mercado, por su parte **la percepción de las empresas únicas** señala que lo hacen en un 60% en REGULAR medida.*

*Se encuentra que **la percepción de las empresas continuas** refleja que las barreras de recursos dificultan en un 60% en REGULAR medida su continuidad o expansión en ese mercado, por su parte **la percepción de las empresas únicas** señala que lo hacen en un 93% en REGULAR medida.*

*Se encuentra que **la percepción de las empresas continuas** refleja que las barreras de procedimiento dificultan en un 50% en ESCASA medida su continuidad o expansión en ese mercado y el otro 50% en REGULAR medida, por su parte **la***

percepción de las empresas únicas señala que lo hacen en un 40% en **REGULAR** medida.

Se encuentra que **la percepción de las empresas continuas** refleja que las barreras exógenas dificultan en un 79% en **REGULAR** medida su continuidad o expansión en ese mercado, por su parte **la percepción de las empresas únicas** señala que lo hacen en un 50% en **GRAN** medida.

DIMENSIÓN 1: BARRERAS DE CONOCIMIENTO

Con respecto a la **falta de información del mercado destino**, la mayoría de empresas continuas y únicas ven a la información como una herramienta de utilidad en su desarrollo, sin embargo existen algunas otras empresas (de ambos tipos) que no lo prestan la debida atención al percibir que la falta de información dificulta en escasa o ninguna medida su continuidad o expansión en el mercado de Estados Unidos. Además se precisa que para la principal empresa agroexportadora, los contactos no determinan el éxito, a diferencia de contar con la adecuada información (la cual es productos de viajes de negocios, estudios de mercados realizados por consultoras especializadas o estudios hechos por el área de inteligencia de la empresa), percepción contraria de la mitad de empresas únicas, las cuales si le dan mayor relevancia a la existencia de contactos en Estados Unidos.

El **conocimiento y capacidades generadas por los recursos humanos de la empresa vinculada a los aspectos básicos de exportación** deberían convertirse en un activo intangible valioso para su desarrollo, sin embargo las percepciones varían de empresa a empresa ;es así como encontramos que dos empresas continuas (la principal agroexportadora) y una empresa única le dan regular relevancia al **tipo de personal con el que cuentan para el desarrollo de su planeamiento exportador**, incluso una de las empresas continuas le da mayor importancia que la que le da el principal agroexportadora de arándano fresco, lo

cual podría decirse es un factor diferenciador prometedor para esta empresa. Si nos desplazamos a un plano más técnico- productivo sucede una situación similar dado que para este tipo de productos **el conocimiento sobre manejo de cadena de frío** juega un rol condicionante para el desempeño empresarial, por tanto, encontramos que la mayoría de empresas (entre continuas y únicas) la perciben de esta forma, no obstante, hay empresas (de ambos tipos) que no reflejan esa misma preocupación en sus respuestas.

A su vez, aunque se necesiten diferentes criterios de búsqueda para **encontrar una entidad financiera en la que pueda confiar y ofrezca tasas de interés** bajas y **encontrar información para analizar EEUU**, dada la naturaleza de su finalidad; al menos un tercio de cada tipo de empresa consideran que esa **capacidad** influye en regular a gran medida en su continuidad o expansión en el mercado de Estados Unidos, siendo muchas más las empresas continuas y pocas las únicas que perciben como no tan relevante la capacidad de localización de recursos financieros, pero sí de información para analizar a EEUU. Finalmente, pero no menos importante, están **el conocimiento sobre existencia de programas gubernamentales, así como sobre los beneficios financieros y no financieros que la exportación genera**, debido a que tener noción sobre estos como entidad empresarial representan un estímulo externo para la superación de la misma y en ese sentido existirá una variación de respuestas entre aquellas que requieren de ese estímulo para desempeñarse mejor y las que no, en consecuencia, encontramos que la mayoría de empresas continuas consideran que la falta de esos conocimientos dificulta en regular medida su continuidad o expansión en el mercado de Estados Unidos, mientras que la mayoría de empresas únicas piensa lo mismo pero solo con respecto a la existencia de programas de apoyo al exportador , ya que sus percepciones sobre los beneficios financieros y no financieros que la exportación genera son muy diferentes entre ellas (van entre gran a ninguna medida).

DIMENSIÓN 2: BARRERAS DE RECURSOS

En cuanto a ***la falta de cursos financieros***, la mayoría de empresa continuas así como todas las empresas únicas consideran tener acceso a recursos de terceros resulta clave en el proceso de internacionalización, es así como perciben que ***los elevados costos financieros en los métodos de pago en las operaciones internacionales además de la falta de bancos locales con adecuada experiencia internacional***, son aspectos que dificultan en entre regular a gran medida su continuidad o expansión en el mercado de Estados Unidos, y si de ***falta de financiamiento en el periodo de recupero de una inversión*** se trata , esta calificación se extiende a una dificultad de total medida. Por su parte una minoría de empresas continuas perciben a los 3 factores ya mencionados como unos que dificultan en escasa a ninguna medida su *desempeño exportador*. Peculiarmente, la mitad de empresas continuas y la mayoría de empresas únicas ***ven la falta de financiamiento para vender al exterior*** como una situación que dificulta entre regular a totalmente su continuidad y expansión en el mercado de Estados Unidos. Mientras que solo una empresa única y la otra mitad de empresas continuas consideran que lo hace escasamente.

En cuanto a ***la falta de los recursos productivos***, en primera instancia nos encontramos con un mercado que exige grandes volúmenes de importación los cuales deben mantener estándares homologados de calidad, y en ese sentido, la mayoría de empresas continuas así como de empresas únicas creen que ***la insuficiente capacidad de producción de la empresa*** dificulta en gran a total medida su continuidad o expansión en el mercado estadounidense. A su vez, *la mitad de empresas continuas así como la mayoría de empresas únicas consideran que un elevado nivel de ineficiencias en la producción* dificulta en regular a total medida, siendo esa misma cantidad de empresas continuas y todas las únicas las que creen que ***el riguroso control de plagas y enfermedades causadas por hongos a los arándanos*** dificulta en regular a total medida su continuidad o expansión en ese mercado. Complementariamente al tema de calidad, se

encuentra que la mayoría de empresas continuas así como la mitad de empresas únicas consideran **que la incapacidad de implementación y manejo de BPA** dificulta en regular a total medida su desempeño exportador.

Luego se tiene a **los aspectos vinculados a los recursos humanos y naturales** necesarios para la actividad productiva agrícola, en consecuencia **la escasa mano de obra calificada para el cultivo del arándano** es percibida como una gran problemática para la mayoría de empresas continuas y todas las empresas únicas, dado que dificultan en total medida su desempeño exportador. Ahora bien, si de **condiciones agroecológicas necesarias para la producción de arándano** se trata, son una mayoría de empresas continuas así como de empresas únicas las que creen dificulta en regular a total medida su continuidad o expansión en el mercado de Estados Unidos; aunado este aspecto se tiene **al ciclo de madurez del arándano que se logra en 8 a 10 años**, lo cual representa para una minoría de empresas continuas y todas las empresas únicas un factor limitante de regular a gran magnitud, a diferencia de la mayoría de empresas continuas que lo creen en una escasa o nula magnitud. Por otro lado, en los tiempos actuales en donde la demanda por productos orgánicos es creciente, era de esperarse que contar con áreas para este tipo de cultivo es indispensable y es que **en la realidad peruana se cuentan con limitadas áreas capaces de producir arándano orgánico**, sin embargo para la mitad de empresas continuas, entre ella la principal agroexportadora, esta situación dificulta en escasa medida su continuidad o expansión en Estados Unidos, caso contrario desde la perspectiva de todas las empresas únicas, las cuales piensan que lo hace en gran a total medida.

Finalmente, existen **costos necesarios relacionados a la actividad productiva así como a su innovación**, es así como los **costos de adquirir fertilizantes de calidad** (aceptados por el mercado destino) dificultan, para la mayoría de empresas continuas así como todas las empresas únicas, su desempeño exportador en regular a gran medida. Mientras que casi todas las empresas únicas y la mayoría de empresas continuas consideran que incurrir en **costos para la implementación de un sistema de riego por goteo** dificulta en regular a total medida su continuidad o expansión en el mercado de Estados Unidos.

DIMENSIÓN 3: BARRERA DE PROCEDIMIENTO

En cuanto a **la falta de habilidad para negociar**, se debe tener en cuenta aspectos como *el idioma y las diferencias culturales* entre países, los cuales para la mayoría de empresas continuas y al menos la mitad de empresas únicas son factores limitantes de regular a gran magnitud a su desempeño exportador, sin embargo en lo que a **una escasa participación en ferias** se refiere, la mayoría de empresas continuas creen que dificulta en escasa a ninguna medida a su continuidad o expansión en el mercado de Estados Unidos, en contraste a todas las empresas únicas, las cuales piensan que lo hace en regular a gran medida.

El proceso de la exportación involucra el cumplimiento de **una serie de requisitos en el país de donde proviene el producto**, a su vez se enfrentan circunstancias relacionadas **a las condiciones propias de ese mercado**, en aspectos logísticos, legales, burocráticos entre otros. En consecuencia, se encuentra que casi todas las empresas exportadoras peruanas de arándano (entre únicas y continuas) señalan como un factor limitante de gran magnitud a **una inadecuada infraestructura vial y tecnológica en su país**. A su vez, existen requerimientos vincula **al certificado sanitario, certificado de calidad y certificado de origen**, los cuales pueden convertirse en factores limitantes si se consideran **los tiempos así como costos para su obtención**. Teniendo en cuenta el aspecto de tiempo para la obtención de un certificado sanitario, son más las empresas continuas que las únicas las que consideran que dificulta en regular a gran medida su continuidad o expansión en el mercado de Estados Unidos, mientras que con respecto al certificado de calidad, son más las empresas únicas que las continuas las que lo creen así. Solo en el caso del certificado de origen la mayoría de empresas continuas así como todas las empresas únicas perciben el tiempo que demora en obtenerlo como un factor limitante de escasa a ninguna magnitud. Ahora bien, en lo que refiere al aspecto costos para 2 tipos de certificados (sanitario y de origen), se tiene que casi todas las empresas, tanto continuas como únicas, creen que no generan mayor dificultad en su desempeño exportador; solo una minoría, pero no menos importante, de entre

ambos tipos creen que particularmente el costo para obtención de certificado de calidad, es un factor limitante de regular magnitud.

Una vez que el producto llega a su destino y este pueda nacionalizarse con normalidad el exportador ha de haber cumplido con ***una serie de requisitos y condiciones propias de ingreso al país importador***, representando todos ellos retos de diferentes magnitudes para el exportador. Entonces, por el lado de las ***condiciones comerciales de ingreso*** se tiene que la mitad de empresa continuas así como de empresas únicas y sobre todo estas últimas consideran que *mantener el control sobre los intermediarios extranjeros un distribuidor o canales de distribución adecuados* dificultan en regular a total medida su continuidad o expansión en el mercado de Estados Unidos, sin embargo, para las mismas, *encontrar un distribuidor o canales de distribución adecuados* representa una dificultad mayor para su desempeño. Complementariamente al contar con canales de distribución, es importante evaluar *el costo de adaptación del producto para el mercado estadounidense*, siendo este factor limitante considerado por la mayoría de empresas continuas como uno de escasa a ninguna magnitud, a diferencia de la mayoría de empresas únicas que lo perciben como uno de regular o gran magnitud.

En segunda instancia, se tienen a ***las condiciones legales de ingreso vinculadas a salubridad y seguridad alimentaria del producto***, por lo cual existen dos tipos de tratamientos a los que el arándano debe ser sometido para erradicar la mosca de la fruta, la aplicación de estos *tratamientos (de bromuro de metilio o de frío)* constituyen para la mayoría de empresas continuas una barrera de gran a total magnitud, en cambio dentro de las empresas únicas, la mayoría que creen el tratamiento con bromuro de metilio dificulta en regular a total medida su desempeño, mientras que sobre el tratamiento de frío solo la mitad de ese tipo de empresa piensan que genera el mismo nivel de dificultad que el otro tratamiento. Adicionalmente en el país de Estados Unidos rige *una ley de bioterrorismo, regulada por la FDA*, la cual para un mayor número de empresas continuas y de empresas únicas representa un factor limitante de escasa a ninguna magnitud a

su desempeño exportador. También existen instituciones como la EPA encargadas de regular el uso de pesticidas que deben de aplicarse al arándano, entonces esta reglamentación se convierte en una barrera que para la mayoría de empresas continuas dificulta en escasa a ninguna medida su continuidad o expansión en ese mercado, mientras que la mayoría de empresas únicas piensan que lo hace en regular a gran medida.

En todo proceso exportador es de tenerse en cuenta también a las **condiciones administrativas y burocráticas de ingreso**, en ese sentido se encuentra que para la mayoría de empresas continuas y de empresas únicas los *requisitos de Aduanas y Protección Fronteriza de los estados Unidos respecto a la documentación de exportación* dificultan en escasa a ninguna medida su continuidad o expansión en el mercado de Estados Unidos.

Finalmente, existen ciertas **condiciones especiales de ingreso vinculadas a la presentación y calidad del producto** que todo exportador debe tener en cuenta, por un lado tenemos *los requisitos en la presentación del producto solicitada por diversas entidades estadounidenses (AMS, FDA)*, los cuales constituyen un factor limitantes de gran a total magnitud en su desempeño exportador según la mitad de empresas continuas y empresas únicas. Mientras que la mitad de empresas continuas y la mayoría de empresas únicas creen que *las normas de clasificación de calidad establecidos por la USDA (Dancy, N° 1, N°2 N° 3)* dificultan en regular a total medida su continuidad o expansión en el mercado de Estados Unidos.

DIMENSIÓN 4: BARRERAS EXOGENAS

Existen determinadas **acciones gubernamentales tomadas en el país de origen y de destino** que tienen influencia en el desempeño de la empresas exportadoras, es así como resulta interesante analizar en qué medida se convierten en limitantes según la percepción de los exportadores. Para casi todas las empresas únicas y l menos para la mitad de empresas continuas, los *riesgos vinculados a incumplimiento del acuerdo de Promoción Comercial, la inestabilidad política en Estados Unidos* y por otro lado *la falta de incentivos gubernamentales a la*

exportación; son percibidos como factores limitantes que dificultan en regular a total medida su continuidad o expansión en el mercado de Estados Unidos. Con respecto al riesgo de una variación del tipo de cambio, la mayoría de empresas continuas y casi todas las empresas únicas consideran que es un factor limitante de regular a gran magnitud en su desempeño; mientras que el riesgo de nuevas restricciones al ingreso de arándano a Estados Unidos es percibido por casi todas las empresas continuas y todas las empresas únicas como una barrera que dificulta en regular a total medida su continuidad o expansión en ese mercado.

Por otro lado se tiene a ***las acciones que realiza la competencia internacional en Estados Unidos***, las cuales tiene repercusión directa en la toma de decisiones de los directivos de las empresas exportadoras peruanas, en consecuencia para casi todas las empresas continuas y todas las empresas únicas *un aumento en la producción de arándano nacional en Estados Unidos así como una mayor inversión en mano de obra calificada, disponibilidad de tecnología e innovación de los competidores* representan factores limitantes de regular a total magnitud en su desempeño exportador. Por su parte, *los precios designados por la competencia en el mercado estadounidense* dificultan en gran a total medida a la mayoría de empresas continuas y todas las empresas únicas en su continuidad o expansión en ese mercado.

Otro foco de interés de influencia en el desempeño exportador son las ***condiciones de los consumidores estadounidenses***, es así como a casi todas las empresas continuas y todas las empresas únicas les dificulta en gran regular a total medida *el riesgo de consumir productos sustitutos al arándano fresco* en su desempeño exportador, siendo este mismo número de empresas las que creen que *una recolección lenta de los pagos* lo hace en regular a gran medida. Su parte un *riesgo de la variación de la capacidad de compra del consumidor estadounidense* supone para casi todas las empresas continuas así como casi todas las empresas únicas un barrera de regular magnitud en su desempeño exportador, mientras que si se evalúa el riesgo de pérdida de participación en el mercado local por la venta

en el exterior la mayoría de empresas continuas consideran que dificulta en escasa a ninguna medida su continuidad o expansión en el mercado de Estados Unidos, postura contraria a la de la mayoría de empresas únicas que si lo creen en regular a total medida.

Finalmente, pero no menos importantes, se debe tener en cuenta a ***las acciones que realizan los proveedores de insumos***, ya que ellos son socios estratégicos en su actividad comercial. En consecuencia, la mitad de empresas continuas así como solo una empresas única consideran que *riesgo de que los productores exporten directamente*, dificulta en escasa a ninguna medida su continuidad o expansión en ese mercado. Mientras que casi todas las empresas continuas y todas las empresas únicas consideran que *un alto poder de negociación de sus proveedores* lo dificulta en regular a total medida.

CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN CONCLUSIONES

Se concluye que nuestra **hipótesis principal nula**: Las Barreras de procedimiento NO representaron las de mayor dificultad en la exportación del arándano hacia Estados Unidos en el periodo 2012 – 2016, **ha sido comprobada**, dado que las barreras de procedimiento, a percepción de los exportadores peruanos de arándanos fresco a EEUU, dificultan en ESCASA medida a REGULAR medida su continuidad o expansión en ese mercado. Esto por qué:

Por el lado de **las condiciones para negociar** (Idioma, diferencias culturales), Si bien es cierto que investigaciones como (Schroath y Korth, 1989; Rabino, 1980; Gripsrud, 1990; Leonidou, 1995; Leonidou, 2004) donde se evidencian como estrategia de entrada a los mercados internacionales la minimización de la distancia psíquica (culturalmente parecidos o cercanos geográficamente) tenemos que no siempre es así ya que también según la investigación de Arteaga, Fernández y Clavel (2014), quienes indican que no necesariamente existe una percepción de mayor nivel de dificultad de las barreras entre naciones que no mantienen semejanza cultural, se le suma Mataveli (2015) al demostrar que la distancia cultural puede limitar en menor o mayor grado su desempeño exportador.

Por el lado de **requisitos y condiciones de salida de su producto** (infraestructura peruana, tiempos y costos para obtención de certificaciones sanitarias y origen) se ha confirmado de que el aporte que el MINCETUR hace Con la implementación de VUCE no está impactando de manera significativa , sobre todo en factor tiempo por sobre costos, dado que existen empresas que consideran lo importante que es el factor tiempo en la obtención de certificados, siendo esas mismas las que están logrando un mejor desempeño exportador, mientras que para la mayoría los costos

no representan mayor limitación. En consecuencia habrá que seguir trabajando en mejorar la eficiencia de esta herramienta, la cual por la principal agroexportadora es percibida como una herramienta útil en términos de organización pero con muchas deficiencias aún.

Con respecto a la inadecuada infraestructura vial y tecnológica del Perú, como se señala en el trabajo de investigación de Salazar (2014), si bien Perú está en vías de ser cada vez más competitivo existen factores que restan a este crecimiento siendo uno de ellos no contar con logística adecuada para atender todos los volúmenes de producción proyectados, esta problemática es expuesta también por Tafur (2015), quien considera que el hecho de no contar con servicios estatales las 24 horas del día también limita el crecimiento del sector. En así como estas declaraciones coinciden con la percepción de los exportadores sobre esta barrera, en consecuencia es motivador para el sector la contemplación dentro del PENX al 2025 como uno de sus pilares a la facilitación del exterior y eficiencia de la cadena logística internacional ya que expresa el compromiso estatal por seguir trabajando en el fortalecimiento de esta problemática.

Finalmente por el lado **de requisitos y condiciones de ingreso del producto a EEUU** también se han registrado algunas barreras que se escapan de la respuesta promedio global, es decir que para las empresas representan una **gran a total dificultad** a sus desempeños exportadores, siendo estas las siguientes:

- Mientras que para la mitad de empresas únicas son: Encontrar un distribuidor o canales distribución adecuado, Mantener el control sobre los intermediarios extranjeros, El costo de adaptación del producto para el mercado estadounidense, La aplicación el tratamiento T107-a-1 (tratamiento en frío), El uso de pesticidas aprobados por el EPA

(Environmental Protection Agency), Los requisitos en la presentación del producto solicitada por diversas entidades estadounidenses (AMS, FDA), Las Normas de clasificación de calidad establecidos por la USDA (Fancy, No.1, No2, No. 3).

- Para la mitad de empresas continuas: Encontrar un distribuidor o canales distribución adecuado y La aplicación del tratamiento cuarentenario T101-i-1 (fumigación con bromuro de metilo).

Como se observa de estas particulares barreras, muchas de ellas caen dentro de la categoría de barreras no arancelarias, con lo cual se podría decir que la percepción de los exportadores refleja lo expuesto en a las investigaciones de Valverde (2015) y Calderón (2015). Por otro lado si bien es cierto pueden representar una gran limitación para las empresas hay que resaltar que son controlables para la empresa, es decir de cierta forma las empresas saben que acciones tomar al respecto y que se tienen que adecuar a qué tipo de normas, a diferencias de otras barreras como las exógenas en donde no hay previsibilidad.

Finalmente por todo lo expuesto, se reafirma lo comentado por Khorana, Verousis y Perdakis (2010), ya que se puede observar como algunas empresas únicas perciben una cantidad mayor de barreras como de dificultad alta a diferencia de las algunas otras empresas continuas y esto porque guardan diferencias en cuanto a tamaño, compromiso exportador y experiencia internacional.

Ahora bien, con respecto al otro tipo de **barreras (conocimiento, recursos y exógenas)** se concluye que **la hipótesis sobre las dos primeras ha sido comprobada:** El nivel de dificultad de las barreras de conocimiento y de recurso para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012 – 2016 fue medio, mientras que **con respecto a la última ha sido comprobada la hipótesis nula:** El nivel de dificultad de las barreras exógenas para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012 – 2016 NO fue bajo, puesto

que estas no representan factores limitante de baja magnitud sino de REGULAR incluso con una tendencia a GRAN , por lo cual se comentará brevemente aquellas barreras particulares las cuales para la mayoría de empresas (únicas y continuas) dificultan en gran o total medida su desempeño exportador, y esto justamente porque son esas barreras sobre las cuales tanto el estado como el mismo gremio debe trabajar para crear un escenario que permita a futuras empresas interesadas iniciarse en la exportación y a las que ya se encuentran en el a alcanzar un mejor rendimiento. Entonces por el lado de las empresas únicas, tenemos que, para la mayoría representan un factor limitante de ALTA magnitud:

- Los requerimientos agroecológicos (clima húmedo y el suelo acido) necesarios para la producción de arándano.
- Las limitadas áreas capaces de producir arándano orgánico.
- El riesgo de nuevas restricciones al ingreso de arándanos a Estados Unidos.
- Un aumento de la producción de arándano nacional en Estados Unidos.
- Los precios designados por la competencia en el mercado estadounidense.
- Una mayor inversión en mano de obra calificada, disponibilidad de tecnología e innovación de los competidores.
- Alto poder de negociación de sus proveedores.

Como se puede observar son más las barreras exógenas las que le preocupan a este grupo, y luego están las de recursos.

Mientras que por el lado de las empresas continuas se encuentra para la mayoría representan un factor limitante de ALTA magnitud:

- Los precios designados por la competencia en el mercado estadounidense.
- Una recolección lenta de los pagos.

Como se podrán observar solo las barreras exógenas son las que más le preocupan a este grupo.

En breve, esto tiene relación con lo que postulan Cardoso y Figueredo (1981), quienes en su investigación obtuvieron resultados como las barreras más relevantes a las exógenas, esto se explica en el comportamiento humano el cual

busca justificar los resultados desfavorables en externalidades o factores sobre los cuales no se tienen control.

RECOMENDACIONES

En ese sentido es importante dividir nuestras recomendaciones y transversalmente comentar que deben buscarse influir en esas percepciones acerca de las barreras, ya que las barreras existirán pero lo que si puede cambiarse es la forma en cómo se perciben y afrontan (superables), de tal forma que se genere una actitud positiva en donde percibir barreras de alta dificultad no desmotive el compromiso exportador (implica arriesgar e invertir más). (Shohamy Albaum, 1995; Katsikeas et al, 2000; Reyes, Rodríguez y Gálvez 2015)

En cuanto a las acciones y mejoras que se necesitan para la continuidad y expansión de las empresas que exportan continuamente:

- Se debe buscar e incentivar el desarrollo de alternativas opcionales al tratamiento cuarentenario por fumigación con bromuro de metilo, estas son iniciativas que países que exportan este mismo fruto ya han iniciado, por lo que en ese sentido, aprovechando nuestra ventana comercial, el gremio exportador líder de este fruto debe utilizar esa ventaja para fomentar la inversión en investigación y desarrollo de tal forma que se pueda hacer frente a las restricciones fitosanitarias existentes en EEUU y ser más competitivos frente a otros ofertantes, por otro lado el gremio debe buscar el constante dialogo con las entidades pertinentes (MINCETUR, SENASA, MINAGRI, CONCYTEC) para que en el Perú se cree un escenario de incentivo a la investigación y su protección.
- Siendo este tipo de fruto altamente susceptibles al factor precio, la empresa exportadora peruana debe apuntar al desarrollo de estrategias que le permitan diferenciarse de la competencia por otro tipo de factores, es decir competir por calidad, presentación, servicio en la venta, confiabilidad en su entrega ligado a una correcta gestión de su distribución física y logística.

(Investigación en sistemas que permitan reducir costos o que generen una ventaja comparativa como por ejemplo nuevas variedades que sean más resistentes o se desarrollen mejor en el tiempo)

- Una de las grandes preocupaciones de toda empresa es dar cumplimiento a sus obligaciones financieras, en consecuencia se debe evitar extender los plazos de crédito a los clientes o en su defecto se debe buscar el desarrollo de una alternativa que permita suplir esa situación de tal forma que sus obligaciones no dependan solamente de la cobranza por conceptos de ventas. En ese sentido tener acceso a líneas de crédito por parte de entidades financieras cobra relevancia, por lo que siempre se deberá buscar mantener una buena reputación financiera para que estas líneas en lugar de contraerse se amplíen.

En cuanto a las acciones y mejoras que se necesitan para la continuidad y expansión de las empresas que recién se inician:

- Tener un alto poder de negociación representa una ventaja comercial, lamentablemente no todas las empresas cuentan con esa condición, y si bien es cierto las exportadoras peruanas pueden verse favorecidas por la ventana comercial existente para el arándano, esta con el tiempo puede reducirse o incluso desaparecer, en consecuencia es importante que las empresas sepan mantener un buen lazo comercial con sus clientes y sobre todo mostrarse confiables y cumplir con sus compromisos como abastecedores ya que para los importadores estadounidenses cambiar de proveedor implicaría un alto riesgo, que no querrán correr siempre y cuando existan razones suficientes para no hacerlo. Una recomendación clara es ver a la competencia (nacional e internacional) como un aliado, una empresa exportadora podría adquirir productos de otras y completar sus entregas para evitar quedar mal.
- El business intelligence es una herramienta que no se debe dejar desapercibida en el comercio internacional, por lo que las empresas que busquen su internacionalización deben ser conscientes que su producto

deberá sufrir adaptaciones en función al tipo de consumidor que lo consumirá, en consecuencia las empresas deben invertir en desarrollar un área de inteligencia de mercados o acceder a servicios de consultoras que puedan proveerlas de estudios de mercados, en ese plano el Estado ha venido desempeñando un buen rol a la creación de las OCEX y de programas de apoyo al exportador, donde por decirlo así, la información es subvencionada. La decisión queda entonces en el empresario, quién deberá buscar acceder a estas alternativas ya mencionadas y no subestimar el poder de la información.

- Hablar de adaptación de un producto, desarrollo de ventajas competitivas en las diversas áreas y sobrellevar las barreras exógenas (sobre las que no se tienen control) conlleva mencionar acceso al financiamiento, porque se puede tener claro qué y cómo hacerlo, pero se necesita también contar con recursos para implementarlo en ese sentido se debe diseñar nuevas alternativas financieras que apoyen al sector, si bien es cierto aún las investigaciones no logran explicar la interrogante: el grado de internacionalización de la empresa, ¿es un determinante que mejora acceso al financiamiento? O bien, aquellas empresas con muy buenas condiciones de financiamiento, poseen mayor probabilidad de ser exitosas exportadoras. Es un hecho que sin recursos financieros poco o nada se hace.
- Otra recomendación es la actualización constante en los avances que se logren en los diferentes aspectos como innovación de empaque, control biológico, sistema de riegos, servicios pos cosecha entre otros aspectos que permitan sobrellevar factores como condiciones agroecológicas y limitadas áreas de cultivo para arándano orgánico en el Perú. Recordar que quién maneja la información primero tiene ventajas sobre las que no.

En cuanto a las empresas interesadas en ingresar a esta actividad, teniendo como base la revisión de la literatura y realidad de empresas con mejor desempeño, algunas recomendaciones:

- Deben contar con un tipo de personal calificado no solo en las áreas vinculadas a la producción (procesos, calidad, logística), sino también en otras como la financiera, comercial, entre otras ya que los estudios respaldan que la actitud de los responsables de toma de decisiones en la empresa tiene influencia directa en sus resultados internacionales.
- Buscar acceder al apoyo de expertos en materia de este cultivo, ya que se trata de un fruto delicado que necesita adaptarse a las condiciones peruanas, a su vez esto disminuye el riesgo que generar ineficiencias en la producción y por ende pérdidas económicas.
- Desarrollar un planeamiento exportador, este instrumento no solo le asegura tener más éxito en su emprendimiento, sino también acceder a créditos financieros que ofrecen entidades estatales como Agro banco o entidad privadas.
- La ventana comercial existente para comercializar en arándano en Estados Unidos, no debe ser su principal motivación, ya que esta puede reducirse o desaparecer con el pasar del tiempo y los avances científicos que acontezcan, en breve la decisión de exportar debe estar ligada a un compromiso exportador que le permita buscar recursos e invertir para ser cada vez más competitivo.
- Concientización de las empresas por valorar el aporte de la inteligencia de mercados en su desarrollo exportador.
- Evitar el sobre entusiasmo donde una excesiva promoción sobre los beneficios que crea la exportación de arándano ya que con el fin de abastecer la basta demanda se empieza a producir de manera desorganizada incurriendo en producción de baja calidad, con lo cual se puede perjudicar toda la industria.
- Apostar por invertir en ser parte de programas de apoyo al exportador que brinda el Estado, ya que la asesoría es integral permitiéndoles desarrollar capacidades y habilidades necesarias para tener éxito en ferias internacionales.

- Considerar exportar a través de empresas anclas en primera instancia, es decir aquellas que manejan una buena reputación en el mercado internacional y cuentan con la experiencia necesaria en cuanto a comercialización, pero que tienen demandas altas y por ende siempre busquen proveedores locales homologados que puedan completar su oferta. Esto serviría para medir de ciertas formas su aceptación en el mercado.
- Finalmente son muchos los casos de éxito de frutas frescas exportadas bajo la modalidad de asociaciones, por lo cual también se cree que por las altas exigencias que ingresar a este tipo de cultivo acarrea, es una buena alternativa para compartir riesgos y recursos y en ese sentido aumentar las probabilidades de éxito.

Por último, es relevante comentar que el desempeño observado a lo largo de este periodo por las empresas exportadoras de arándanos se muestra como uno creciente y estable, a excepciones de unas cuantas empresas, las cuales en determinados periodos sufrían de un descenso de sus cantidades exportadas. Es por ello que se espera que las recientes y futuras empresas emprendedoras tengan buenos resultados, pese a la existencia de una serie de barreras, sin embargo es de resaltar que el éxito que logre cada una será distinto por las particularidades que caracterizan a sus organizaciones.

REFERENCIAS

Agro Negocios Perú. (04 de 01 de 2017). *https://agronegociosperu.org*. Obtenido de <https://agronegociosperu.org/2017/01/04/peru-esta-cubriendo-la-ventana-de-exportacion-de-arandanos-de-chile/>

AGROBIT. (28 de Marzo de 2017). *Implantación del Arándano*. Obtenido de http://www.agrobit.com/Documentos/I_1_7_Cultivos/MI000003ar.htm

- AGRONEGOCIOS PERÚ. (10 de Diciembre de 2016). *AGRONEGOCIOS PERÚ*.
Obtenido de <https://agronegociosperu.org/2016/12/10/como-tener-exito-en-un-proyecto-de-arandanos/>
- APHIS. (26 de Marzo de 2017). Obtenido de <https://epermits.aphis.usda.gov/manual/index.cfm?CFID=542349&CFTOKEN=9971ac5c626b4f-45F6C3E9-A9E1-0ED9-2A52AFF75401F4D5&ACTION=pubHome>
- AREX. (2013). *Perfil comercial del Arándano Desidratado*. Lima: Sierra Exportadora.
- Armstrong, A. (27 de 04 de 2016). <http://latribuna.cl>. Obtenido de <http://latribuna.cl/noticia.php?id=OTA2Mw>
- Armstrong, A. (s.f.). <http://latribuna.cl>. Obtenido de <http://latribuna.cl/noticia.php?id=OTA2Mw>
- Asociación de productores de arándanos de la Mesopotamia Argetina. (19 de 12 de 2016). <http://www.apama.com.ar>. Obtenido de http://www.apama.com.ar/noticias/217_incertidumbre-en-el-sector-arandanero-debido-a-una-temporada-marcada-por-la-gran-oferta-de-peru.html
- Bazan, R. (23 de 12 de 2014). <http://gestion.pe/opinion/libertad-region-importante-desafios-2118408>. Obtenido de <http://gestion.pe/opinion/libertad-region-importante-desafios-2118408>: <http://gestion.pe/opinion/libertad-region-importante-desafios-2118408>
- Benavides, L. (2013). *Estudio de Pre factibilidad para la producción y comercialización de arándanos en condiciones de valles andinos*. Lima: Sierra Exportadora.
- Bentín, M. (11 de 2014). <http://www.blueberrieschile.cl>. Obtenido de <http://www.blueberrieschile.cl/wp-content/uploads/2016/09/arandanosenelperu.pdf>
- Calderón, J. H. (18 de 10 de 2016). <http://www.danper.com>. Obtenido de <http://www.danper.com>: http://www.danper.com/blog/arandanos_de_exportacion/
- CAMPOSOL. (s.f.). <http://www.camposol.com.pe>. Obtenido de <http://www.camposol.com.pe>: <http://www.camposol.com.pe/productos/arandano-azul.html>
- Centro de Evaluación Rosario. (2014). Conocimientos, innovaciones clave en post cosecha. *Agro Negocios Perú*, 31.

- Cilloniz, B. (12 de 07 de 2016). *http://www.agroforum.pe*. Obtenido de <http://www.agroforum.pe>: <http://www.agroforum.pe/agro-noticias/talsa-este-ano-sembraremos-250-hectareas-de-arandanos-9614/>
- Departamento de Agricultura de los Estados USDA. (25 de Marzo de 2017). *USDA*. Obtenido de <https://www.aphis.usda.gov/aphis/banner/aboutaphis>
- Ernst, B. (2015). *El arándano continúa con su éxito*. Buenos Aires: Top Info Marketing. Obtenido de http://www.topinfo.com.ar/upload/attachment/2015_07-el_arandano_continua_con_su_exito.pdf
- Food and Agriculture Organization of United Nations. (2017). *http://www.fao.org*. Obtenido de <http://www.fao.org>: <http://www.fao.org/faostat/en/#home>
- Fresh Plaza. (29 de 10 de 2013). *http://www.freshplaza.es*. Obtenido de <http://www.freshplaza.es>: <http://www.freshplaza.es/article/77714/2013,-a%C3%B1o-de-p%C3%A9rdidaspara-los-ar%C3%A1ndanos-de-Argentina>
- Gamet, E. (2014). Agroexportaciones peruanas colapsaran si no consiguen más mercados. *Agro Negocios Perú*, 6-7. Obtenido de https://issuu.com/normarm/docs/edicion_n__42_issuu
- Gestión. (14 de 3 de 2016). Crearán primer Consejo Binacional del Arándano entre Perú y Estados Unidos. *Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/crearan-primer-consejo-binacional-arandano-entre-peru-y-estados-unidos-2156350>
- GESTION. (10 de 5 de 2016). Sierra Exportadora: Exportación de arándanos sobrepasaría los US\$ 200 millones el 2016. *GESTIÓN*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/sierra-exportadora-exportacion-arandanos-sobrepasaria-us-200-millones-2016-2160525>
- Gestión. (15 de 3 de 2017). Perú se convirtió en el tercer mayor proveedor de arándanos frescos para Canadá. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/peru-se-convirtio-tercer-mayor-proveedor-arandanos-frescos-canada-2184633>
- INIA. (2013). *Manual del Arandano*. Chillán: Centro Regional de Investigación Quilamapu. Obtenido de <http://biblioteca.inia.cl/medios/biblioteca/boletines/NR39094.pdf>: <http://biblioteca.inia.cl/medios/biblioteca/boletines/NR39094.pdf>
- La Republica. (2 de 11 de 2016). La Republica. *China: Perú asegura la exportación de arándanos al gigante asiático*. Obtenido de <http://larepublica.pe/economia/817781-china-peru-asegura-la-exportacion-de-arandanos-al-gigante-asiatico>

- Malca, & Rubio. (12 de 2012).
http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1215%20-%20Malca_Rubio.pdf. Obtenido de
http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1215%20-%20Malca_Rubio.pdf:
http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1215%20-%20Malca_Rubio.pdf
- Malca, O., & Rubio, J. (2014). *Obstáculos a la actividad exportadora: Encuesta a las empresas exportadoras del Perú*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- MINAGRI. (13 de Diciembre de 2016). *El Arandano en el Perú y en el mundo. Producción, comercio y perspectivas*. Lima, Lima, Perú: Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria.
- Moreno, O., & Urbieto, K. (9 de 2015). <http://www.adexperu.edu.pe>. Obtenido de <http://www.adexperu.edu.pe>:
http://www.adexperu.edu.pe/investigacion/images/titulaciontrabajos/2015/DISTRIBUCI%C3%93N_FISICA_INTERNACIONAL_DE_AR%C3%81NDANOS_PARA_LA_PARTICIPACI%C3%93N_EN_FERIAS_INTERNACIONALES.pdf
- OFICINA COMERCIAL DE PERÚ EN MIAMI. (2011). *Perfil de Mercados de Arándanos en los Estados Unidos de América*.
- Ortiz, M. (25 de 02 de 2013). <http://elcomercio.pe>. Obtenido de <http://elcomercio.pe>:
<http://elcomercio.pe/economia/peru/retos-que-afrontar-sector-agroexportador-peruano-consolidarse-noticia-1542141>
- Portal Frutícola. (6 de 2 de 2017). <http://www.portalfruticola.com>. Obtenido de <http://www.portalfruticola.com>:
<http://www.portalfruticola.com/noticias/2017/02/06/peru-primer-envio-comercial-arandanos-talsa-china-esta-llegar/>
- Portal Oficial de la Fruta Chilena de Exportación. (06 de 05 de 2015). <http://simfruit.cl>. Obtenido de <http://simfruit.cl/noticias-destacadas/657-temporada-de-arandanos-2014-2015-crecimiento-y-diversificacion-de-los-mercados-de-exportacion-de-los-arandanos-chilenos.html>
- Pro Arandanos. (2014). Excesiva promoción puede alentar siembra poco profesional del arandano. *Agro Negocios Perú*, 33. Obtenido de https://issuu.com/normarm/docs/edicion_n__42_issuu
- PROINVERSIÓN. (2012). <http://www.proinversion.gob.pe>. Obtenido de <http://www.proinversion.gob.pe/MODULOS/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=12&tit=chavimochic#>

- PROMPERU. (14 de 03 de 2017). <http://www.siicex.gob.pe/promperustat/>.
Obtenido de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmPaises_x_Partida.aspx
- PROYECTOS PERUANOS. (1 de Enero de 2017). *PROYECTOS PERUANOS*.
Obtenido de http://proyectosperuanos.com/2017/01/cultivo_de_arandanos/
- Red Agrícola. (2013). <http://www.redagricola.com>. Obtenido de
<http://www.redagricola.com>:
<http://www.redagricola.com/reportajes/frutales/peru-competira-en-noviembre-y-diciembre-con-el-arandano-chileno>
- Red Agrícola. (05 de 2014). <http://www.redagricola.com>. Obtenido de
<http://www.redagricola.com>:
<http://www.redagricola.com/sites/default/files/arandanos-analisis.pdf>
- Red Agrícola. (14 de 03 de 2017). <http://www.redagricola.com>. Obtenido de
<http://www.redagricola.com>:
<http://www.redagricola.com/reportajes/frutales/arandanos-en-peru-situacion-actual-y-perspectivas>
- Red Agrícola. (s.f.). <http://www.redagricola.com>. Obtenido de
<http://www.redagricola.com>:
<http://www.redagricola.com/reportajes/frutales/arandanos-en-peru-situacion-actual-y-perspectivas>
- Retamales, J. (2014). Sin investigación, la industria del arandano corre grandes riesgos. *Agro Negocios Perú*, 30-31. Obtenido de
https://issuu.com/normarm/docs/edicion_n__42_issuu
- Rojas, N. (2014). Los grandes desafíos que habrá que superar. *Agronegocios Perú*, 28. Obtenido de
https://issuu.com/normarm/docs/agronegociosper__n__37
- Rojas, N. (2014). Principales Exportadores de Arandano en Perú. *Agro Negocios Perú*, 11. Obtenido de
https://issuu.com/normarm/docs/agronegociosper__n__37
- Rojas, N. (2014). Variedades de arandano posibles de cultivar en Perú. *Agro Negocios Perú*, 18.
- Saavedra, M. (21 de 02 de 2017). <http://elcomercio.pe>. Obtenido de
<http://elcomercio.pe>: <http://elcomercio.pe/economia/peru/ramirez-queremos-duplicar-tamano-camposol-cinco-anos-noticia-1970150>
- Salazar, K. (2014). “*Oportunidades De Negocio En El Mercado De Estados Unidos Para Las Exportaciones Peruanas De Arándanos Frescos Provenientes De La Región La Libertad*”. Lima: Universidad Privada del Norte.

- Salazar, M. (25 de 07 de 2016). <http://www.americaeconomia.com/>. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/>:
<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-la-apuesta-de-la-peruana-camposol-por-la-era-de-los-superfoods>
- SENASA. (2014). <https://www.senasa.gob.pe>. Obtenido de <https://www.senasa.gob.pe>: <https://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/2014/12/GUIA-DE-BUENAS-PRACTICAS-AGRICOLAS.pdf>
- Sierra Exportadora. (4 de 08 de 2016). <http://gestion.pe>. Obtenido de <http://gestion.pe/>: <http://gestion.pe/economia/produccion-arandano-peruano-se-duplicara-este-ano-segun->
- Sierra Exportadora. (05 de 01 de 2017). Exportaciones de arándanos peruanos superaron los US\$ 232 millones en el 2016. *Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/exportaciones-arandanos-peruanos-superaron-us-232-millones-2016-2178959>
- SIICEX. (2010). *Alcance de la nueva ley de inocuidad de alimentos*.
- SIICEX. (2015). *Guía de requisitos de acceso de alimentos a los EEUU*.
- SUNAT. (14 de 03 de 2017). <http://www.sunat.gob.pe/>. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/>: <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestdesp/FrmConsultaSumin.jsp?tcon=E>
- TRADE MAP. (2017). <http://www.trademap.org/Index.aspx>. Obtenido de <http://www.trademap.org/Index.aspx>.
- TRADE MAP. (2017). *TRADE MAP*.
- USDA. (2017). <https://www.ams.usda.gov>. Obtenido de <https://www.ams.usda.gov>: <https://www.ams.usda.gov/sites/default/files/media/AMSProductLabelFactsheet.pdf>
- Valero, M. (14 de 03 de 2017). <http://www.andina.com.pe>. Obtenido de <http://www.andina.com.pe>: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-peru-es-uno-los-principales-paises-exportadores-arandanos-sudamerica-607435.aspx>
- Vergara, J. V. (26 de 08 de 2016). Desde el proyecto Olmos exportan arándanos a EEUU y Europa. *La Republica*, pág. 18. Obtenido de <http://larepublica.pe/impresas/sociedad/797251-desde-el-proyecto-olmos-exportan-arandanos-mercados-de-eeuu-y-europa>

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “NIVEL DE DIFICULTAD DE LAS BARRERAS DE EXPORTACIÓN PARA EL Vaccinium corymbosum “arándano” A ESTADOS UNIDOS EN EL PERIODO 2009-2014”						
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIÓN E INDICADOR	TIPO DE INV.	INSTR. DE COLECTA DE DATOS
¿Cuáles son las barreras que generan mayor dificultad en la exportación de arándano hacia Estados Unidos en el periodo 2012-2016?	Establecer la barrera de mayor dificultad en la exportación de arándano hacia Estados Unidos en el periodo 2012-2016.	Las Barreras de procedimiento generan una mayor dificultad en la exportación del arándano hacia Estados Unidos en el periodo 2012 – 2016.	Barrera de exportación	<p><u>DIMENSION 1:</u> Barreras de conocimiento</p> <p>1. Dificulta la falta de información del mercado destino a su actividad exportadora.</p> <p>2. Dificulta la falta de conocimiento sobre aspectos básicos de exportación a su actividad exportadora</p> <p><u>DIMENSION 2:</u> Barreras de recursos.</p> <p>1. Dificulta la falta de recursos financieros a su actividad exportadora.</p> <p>2. Dificulta la falta de recursos productivos a su actividad exportadora.</p> <p><u>DIMENSION 3:</u> Barreras de procedimiento.</p>	<p>Básica, pues solo se busca explicar la la percepción de las empresas exportadoras de Arándano a estados unidos, en cuanto a las barreras de exportación.</p> <p>No experimental, ya que las variables no se modificarán para analizar sus efectos.</p> <p>Transversal, dado que solo se le encuestará</p>	Cuestionario para identificar las principales barreras a la exportación de las empresas exportadoras de arándanos frescos hacia Estados Unidos.

				<p>1. Dificulta la falta de habilidad para negociar a su actividad exportadora</p> <p>2. Dificulta los requisitos y condiciones de salida de su producto a su actividad exportadora</p> <p>3. Dificulta los requisitos y condiciones de ingreso del producto a Estados Unidos a su actividad exportadora</p> <p><u>DIMENSIÓN 4:</u> Barreras Exógenas</p> <p>1. Dificulta las acciones gubernamentales tomadas en el país de origen y de destino a su actividad exportadora.</p> <p>2. Dificulta las acciones que realiza la competencia internacional en Estados Unidos a su actividad exportadora.</p> <p>3. Dificulta la condición de los consumidores estadounidenses en su actividad exportadora.</p> <p>4. Dificulta las acciones que realiza sus proveedores de insumos a su actividad exportadora.</p>	una vez a la muestra	
--	--	--	--	--	----------------------	--

PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJ. ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál fue el nivel de dificultad de las barreras de conocimiento para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012-2016? • ¿Cuál fue el nivel de dificultad de las barreras de recursos para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012-2016? • ¿Cuál fue el nivel de dificultad de las barreras de procedimiento para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012-2016? • ¿Cuál fue el nivel de dificultad de las barreras exógenas para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012-2016? 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el nivel de dificultad de las barreras de conocimiento para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012-2016 • Determinar el nivel de dificultad de las barreras de recursos para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012-2016 • Determinar el nivel de dificultad de las barreras de procedimiento para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012-2016 • Determinar el nivel de dificultad de las barreras exógenas para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012-2016 	<ul style="list-style-type: none"> • El nivel de dificultad de las barreras de conocimiento para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012-2016 fue medio. • El nivel de dificultad de las barreras de recursos para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012-2016 fue medio. • El nivel de dificultad de las barreras de procedimiento para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012-2016 fue alto. • El nivel de dificultad de las barreras exógenas para la exportación del arándano hacia Estado Unidos en el periodo 2012-2016 fue bajo
POBLACIÓN Y MUESTRA		JUSTIFICACIÓN
<p>LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS SON 12: AGRICOLA DON RICARDO S.A.C., SUN FRUITS EXPORTS S.A., PEAK QUALITY DEL PERU S.A., AGRICOLA MARSOLE., TAL S A, HORTIFRUT-TAL S.A.C.,AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA PERU S.A, COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A., INTIPA FOODS S.A.C., GREEN VEGETABLES & FLOWERS S.A.C., PHOENIX FOODS S.A.C., FRESH RESULTS PERU S.A.C.</p>		<p>Generar un diagnóstico de la percepción que tiene las empresas exportadoras fresco a Estados Unidos con respecto a las barreras de exportación.</p>

ANEXO 2: CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LAS PRINCIPALES BARRERAS A LA EXPORTACIÓN DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE ARÁNDANOS FRESCOS HACIA ESTADOS UNIDOS

Finalidad:

Estimado gerente, la exportación es de vital importancia económica para las naciones comerciantes y sus empresas ya que aumenta la rentabilidad, mejora la utilización de la capacidad, crea empleo y mejora la balanza comercial, sin embargo la presencia de barreras a la exportación, pueden ser nocivas en la posibilidad de sobrevivencia empresarial. Superar las barreras es uno de los factores más eficaces que contribuye a mejorar el desempeño de las exportaciones de cualquier empresa, que a su vez, puede conducir a la mejora de los índices de rendimiento. En ese sentido, la presente encuesta tiene por finalidad recoger vuestra opinión respecto a la percepción que se tiene acerca del nivel de dificultad de barreras a la exportación, de modo que la valoración dada, permita identificar los puntos en que, tanto el gobierno como gremio empresarial, deben trabajar en conjunto para superarlas.

Instrucciones:

La encuesta es anónima y se le pide vuestra colaboración marcando una alternativa por cada ítem del cuestionario, con la veracidad que caracteriza a su persona.

Escala e índices:

El instrumento presenta la siguiente valoración:

- 0= En ninguna medida
- 1 = En escasa medida
- 2 = En regular medida
- 3 = En gran medida
- 4 = En total medida

En qué **medida** considera que cada una de barreras presentadas **hace difícil su continuidad o expansión** en su actividad exportadora con Estados Unidos

BARRERAS A LA EXPORTACION	VALORACION				
DIMENSIÓN 1: BARRERAS DE CONOCIMIENTO					
1. La falta de información sobre oportunidad de su producto en Estados Unidos.	0	1	2	3	4
2. La falta de información de primera fuente que generan los viajes de observación a Estados Unidos.	0	1	2	3	4
3. Problemas con la fuente, calidad y comparabilidad de la información sobre Estados Unidos.	0	1	2	3	4
4. La falta de contactos en Estados Unidos.	0	1	2	3	4
5. La falta de personal calificado para desarrollar el planeamiento exportador.	0	1	2	3	4
6. Desconocimiento del manejo de la cadena de frío.	0	1	2	3	4
7. La incapacidad de encontrar una entidad financiera confiable y con ofertas competitivas.	0	1	2	3	4
8. La incapacidad de localizar información para analizar Estados Unidos.	0	1	2	3	4
9. Desconocimiento de existencia de programas gubernamentales de apoyo al exportador.	0	1	2	3	4
10. Desconocimiento de los beneficios financieros y no financieros que la exportación genera.	0	1	2	3	4
DIMENSION 2: BARRERAS DE RECURSOS					
11. Los elevados costos financieros en los métodos de pago utilizados en las operaciones internacionales.	0	1	2	3	4
12. La falta de financiamiento para afrontar el periodo de recupero de una inversión.	0	1	2	3	4
13. La falta de bancos locales con adecuada experiencia internacional	0	1	2	3	4
14. La falta de financiamiento para vender al exterior.	0	1	2	3	4
15. La insuficiente capacidad de producción de la empresa.	0	1	2	3	4
16. Un elevado nivel de ineficiencias en la producción	0	1	2	3	4

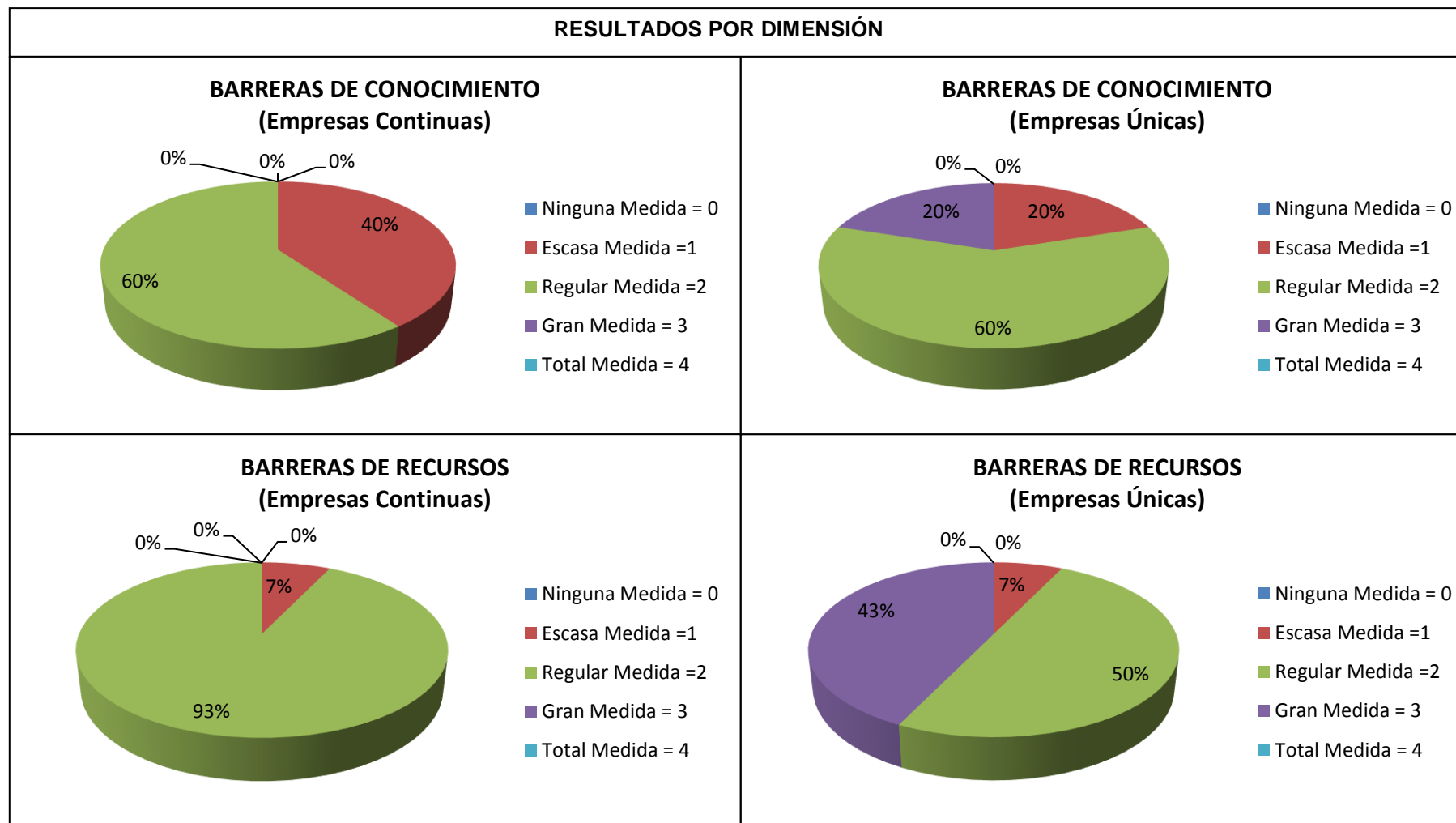
17. El riguroso control de las plagas y enfermedades causadas por hongos a los arándanos.	0	1	2	3	4
18. La incapacidad de implementación y manejo de BPA	0	1	2	3	4
19. La escasa mano de obra calificada para el cultivo del arándano	0	1	2	3	4
20. Los requerimientos agroecológicos (clima húmedo y el suelo ácido) necesarios para la producción de arándano.	0	1	2	3	4
21. El ciclo de madurez del arándano que se logra en 8-10 años.	0	1	2	3	4
22. Las limitadas áreas capaces de producir arándano orgánico	0	1	2	3	4
23. . Los costos para la implementación de un sistema de riego por goteo.	0	1	2	3	4
24. . Los costos de adquirir fertilizantes de calidad.	0	1	2	3	4
DIMENSION 3: BARRERAS DE PROCEDIMIENTO	0	1	2	3	4
25. Idioma	0	1	2	3	4
26. Diferencias culturales	0	1	2	3	4
27. Una escasa participación en ferias	0	1	2	3	4
28. La inadecuada infraestructura vial y tecnológica en el Perú	0	1	2	3	4
29. El tiempo para obtener un certificado sanitario emitido por SENASA.	0	1	2	3	4
30. El tiempo para obtener un certificado de calidad.	0	1	2	3	4
31. El tiempo para obtener un certificado de origen emitido por la cámara de comercio de su región.	0	1	2	3	4
32. Los costos para obtener un certificado sanitario emitido por SENASA.	0	1	2	3	4
33. Los costos para obtener un certificado de calidad.	0	1	2	3	4
34. Los costos para obtener un certificado de origen emitido por la cámara de comercio de su región.	0	1	2	3	4
35. Encontrar un distribuidor o canales de distribución adecuados.	0	1	2	3	4
36. Mantener el control sobre los intermediarios extranjeros.	0	1	2	3	4
37. El costo de adaptación del producto para el mercado estadounidense.	0	1	2	3	4
38. La aplicación del tratamiento cuarentenario T101-i-1 (fumigación con bromuro de metilo).	0	1	2	3	4

39. La aplicación el tratamiento T107-a-1 (tratamiento en frío).	0	1	2	3	4
40. El manejo de la Ley del Bioterrorismo por la FDA en Estados Unidos.	0	1	2	3	4
41. El uso de pesticidas aprobados por el EPA (Environmental Protection Agency)	0	1	2	3	4
42. Los requisitos de Aduanas y Protección Fronteriza de los Estados Unidos respecto a la documentación de exportación	0	1	2	3	4
43. Los requisitos en la presentación del producto solicitada por diversas entidades estadounidenses (AMS, FDA)	0	1	2	3	4
44. Las Normas de clasificación de calidad establecidos por la USDA (Fancy, No.1, No2, No. 3)	0	1	2	3	4
DIMENSION 4: BARRERAS EXOGENAS					
45. El riesgo de incumplimiento del acuerdo de Promoción Comercial con Estados Unidos.	0	1	2	3	4
46. El riesgo en la variación del tipo de cambio	0	1	2	3	4
47. El riesgo de nuevas restricciones al ingreso de arándanos a Estados Unidos.	0	1	2	3	4
48. La inestabilidad política en Estados Unidos.	0	1	2	3	4
49. La falta de incentivos gubernamentales a la exportación.	0	1	2	3	4
50. Un aumento de la producción de arándano nacional en Estados Unidos.	0	1	2	3	4
51. Los precios designados por la competencia en el mercado estadounidense.	0	1	2	3	4
52. Una mayor inversión en mano de obra calificada, disponibilidad de tecnología e innovación de los competidores.	0	1	2	3	4
53. Riesgo de consumir productos sustitutos al arándano fresco.	0	1	2	3	4
54. Una recolección lenta de los pagos	0	1	2	3	4
55. El riesgo de la variación de la capacidad de compra del consumidor estadounidense.	0	1	2	3	4
56. El riesgo de pérdida de participación en el mercado local por la venta en el exterior.	0	1	2	3	4
57. Riesgo de que los productores exporten directamente.	0	1	2	3	4
58. Alto poder de negociación de sus proveedores.	0	1	2	3	4

Considerar los siguientes casilleros si existen otras barreras a la exportación que no han sido incluidas, por favor indique cuál es, y califíquela con un puntaje entre 0 al 4.

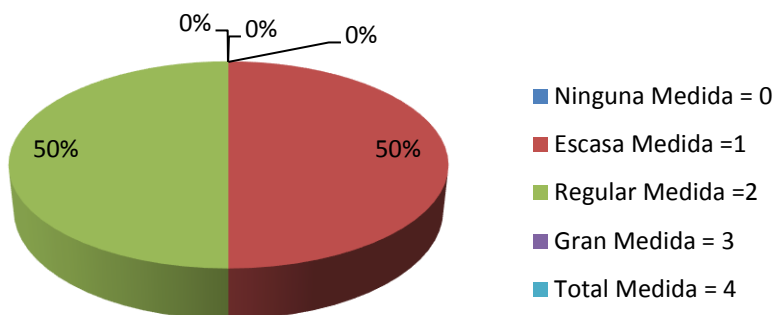
	0	1	2	3	4
	0	1	2	3	4
	0	1	2	3	4
	0	1	2	3	4
	0	1	2	3	4

ANEXO 3: ESTADISTICAS DE LOS RESULTADOS

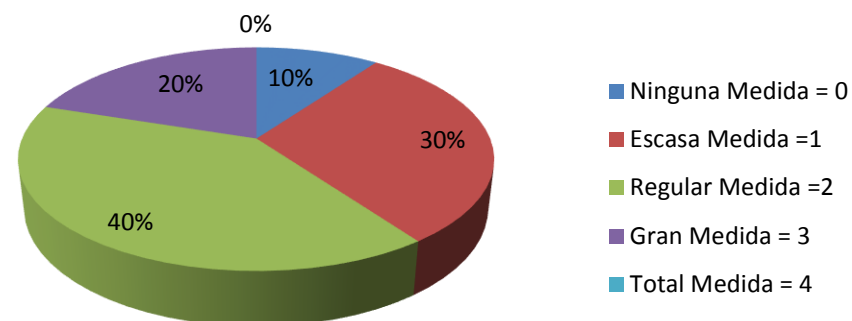


RESULTADOS POR DIMENSIÓN

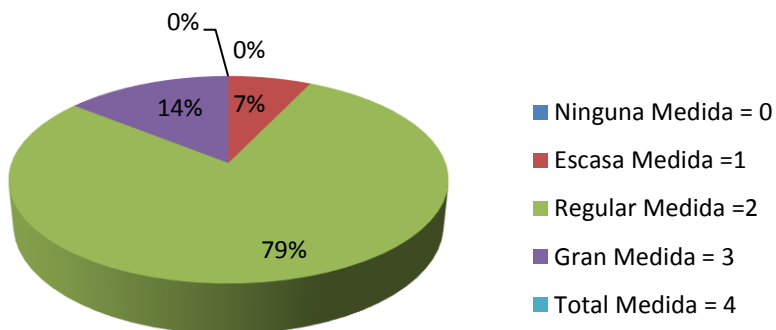
**BARRERAS DE PROCEDIMIENTO
(Empresas Continuas)**



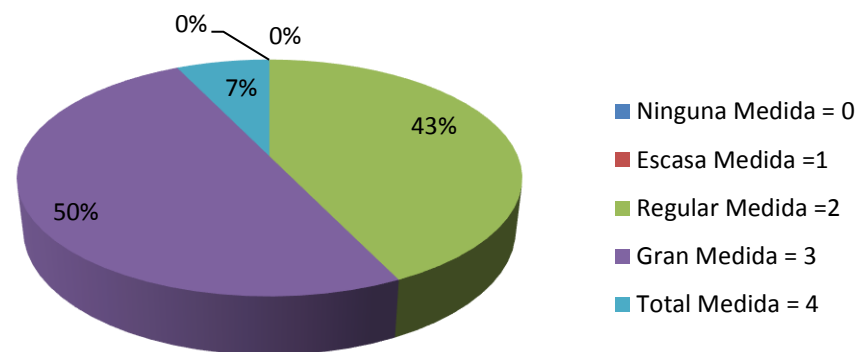
**BARRERAS DE PROCEDIMIENTOS
(Empresas Únicas)**



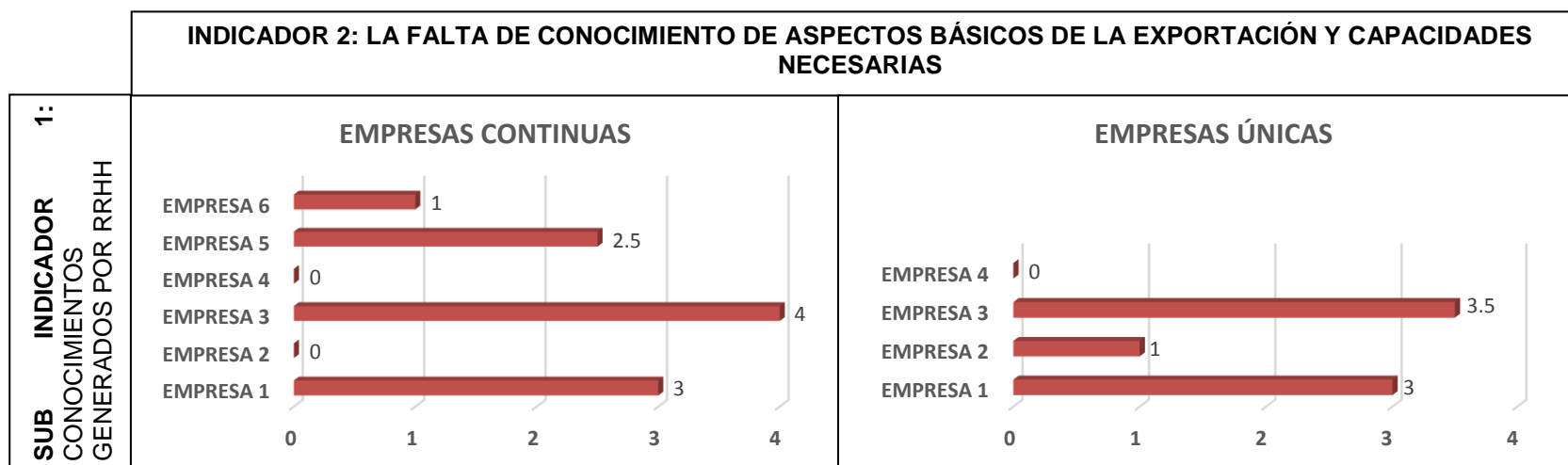
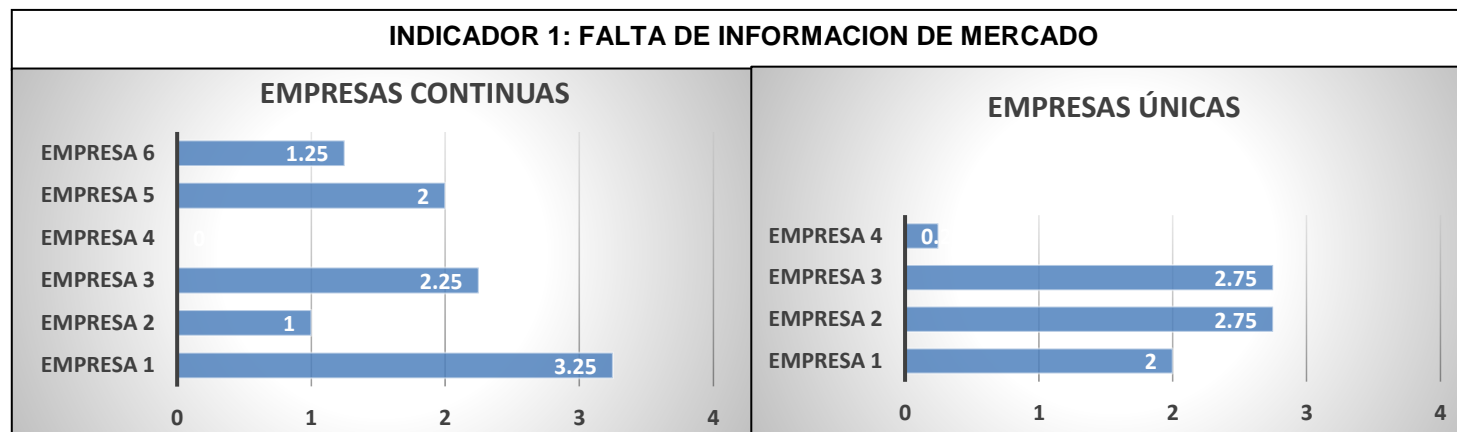
**BARRERAS EXÓGENAS
(Empresas Continuas)**

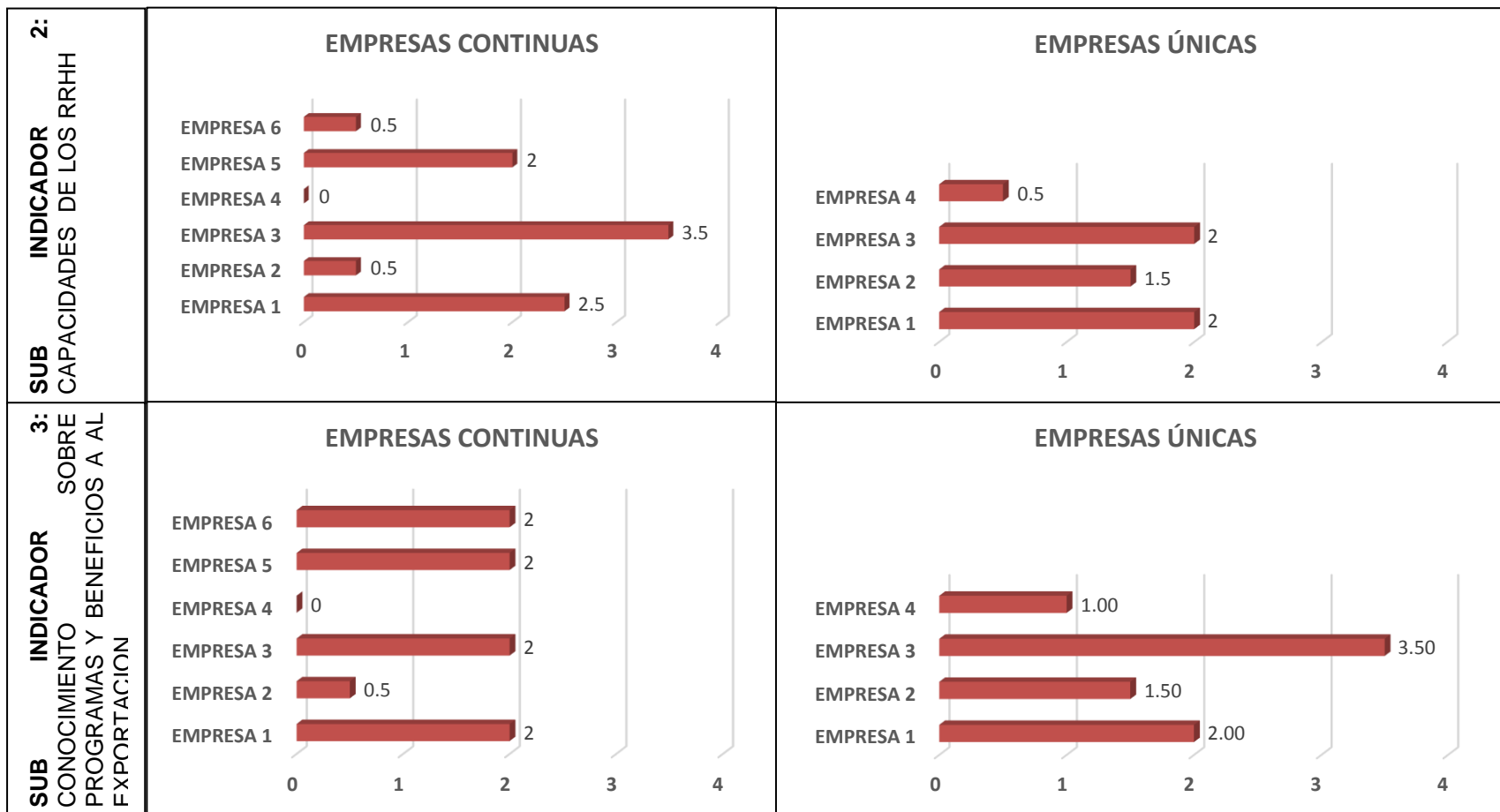


**BARRERAS EXÓGENAS
(Empresas Unicas)**

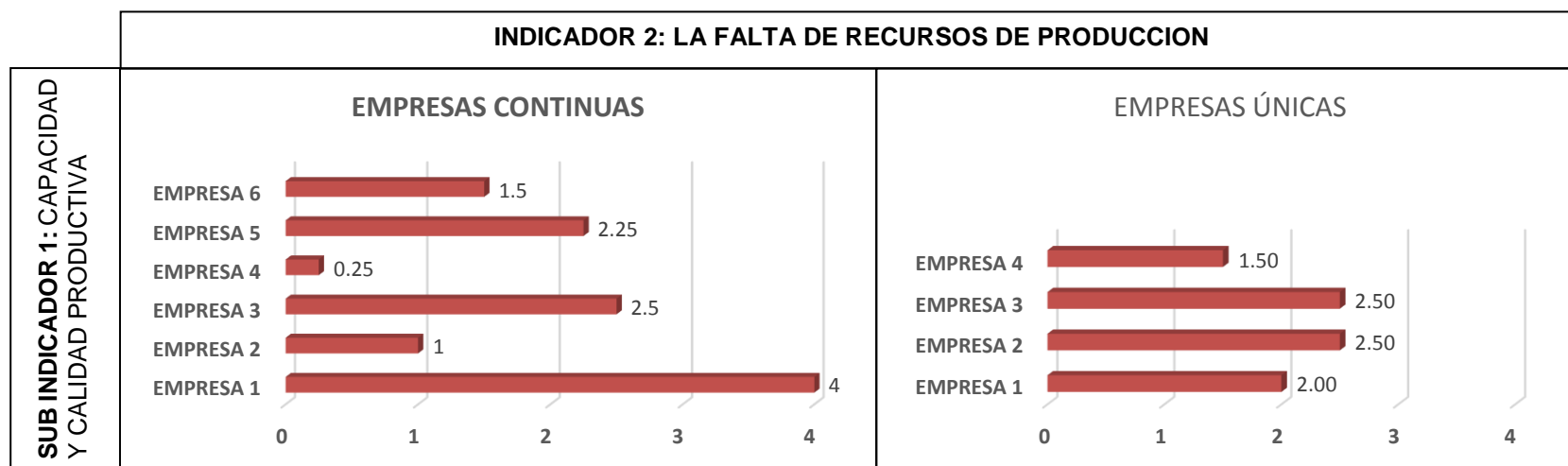
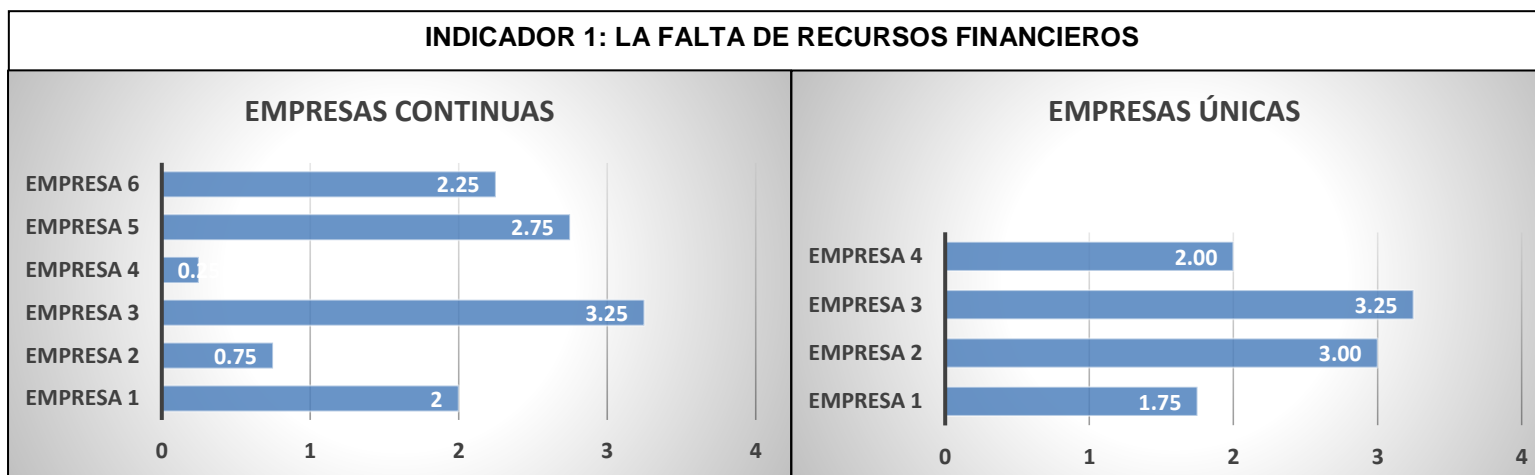


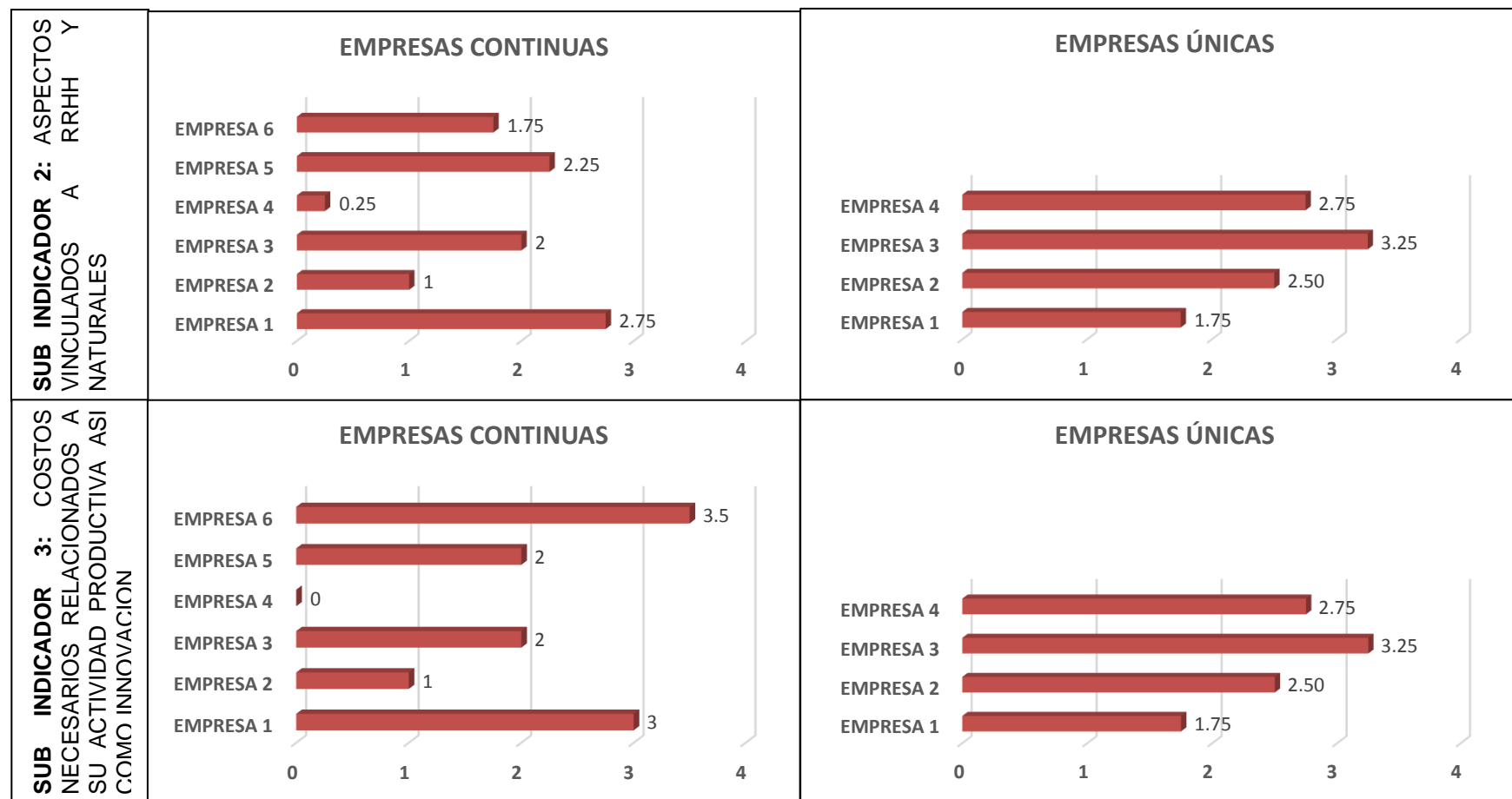
ANEXO 3.1: BARRERAS DE CONOCIMIENTO



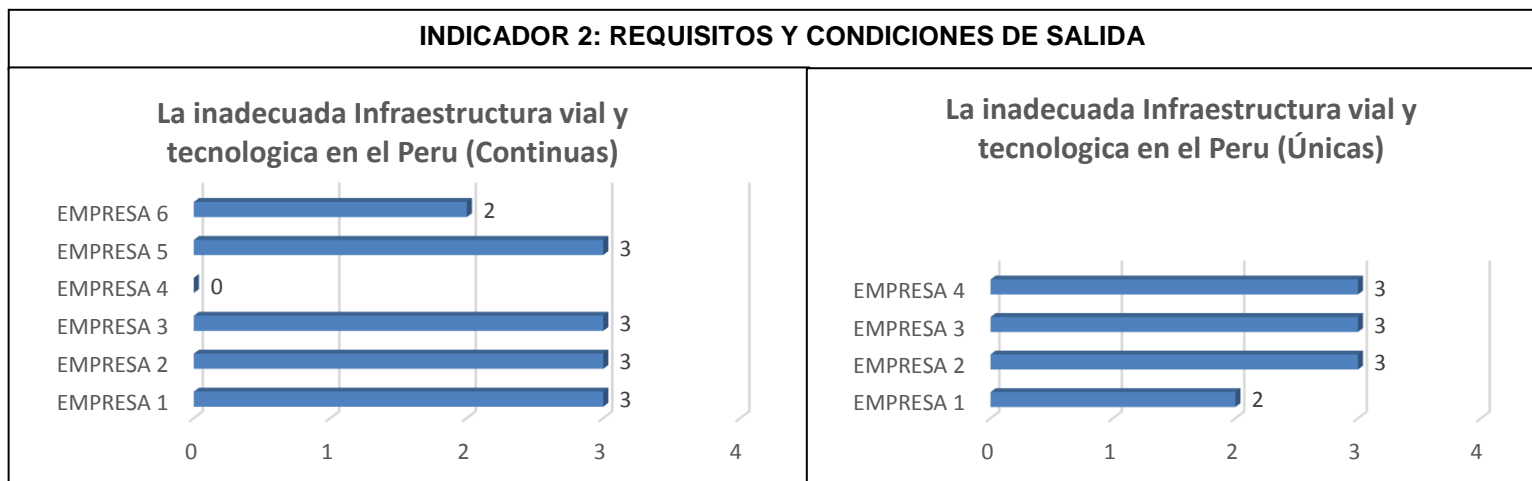
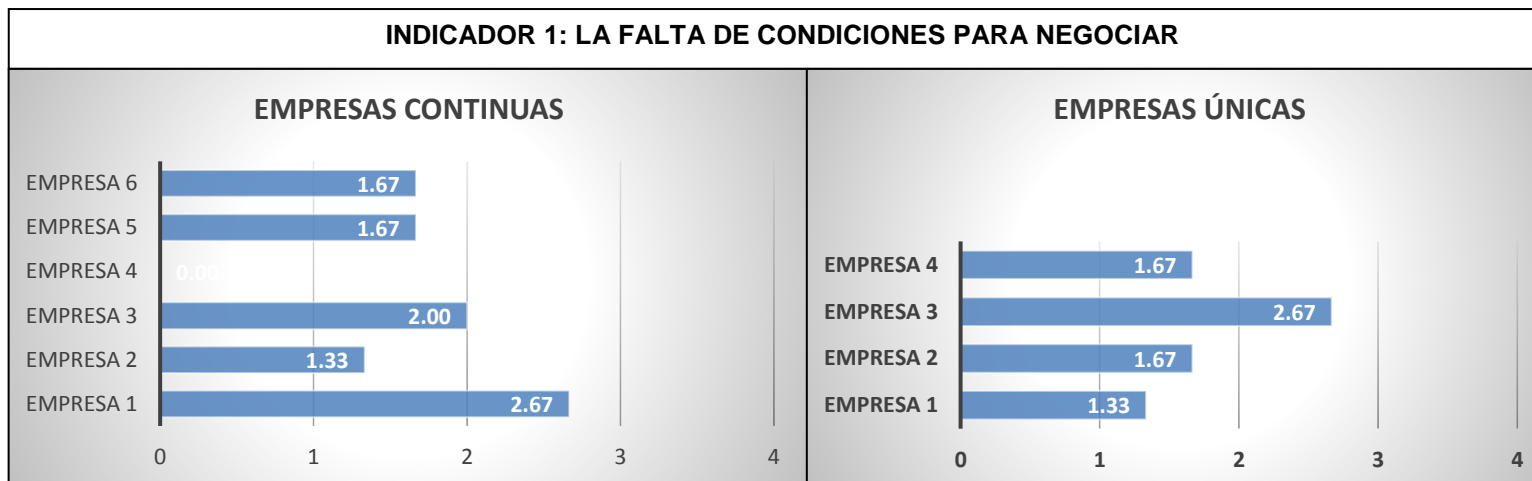


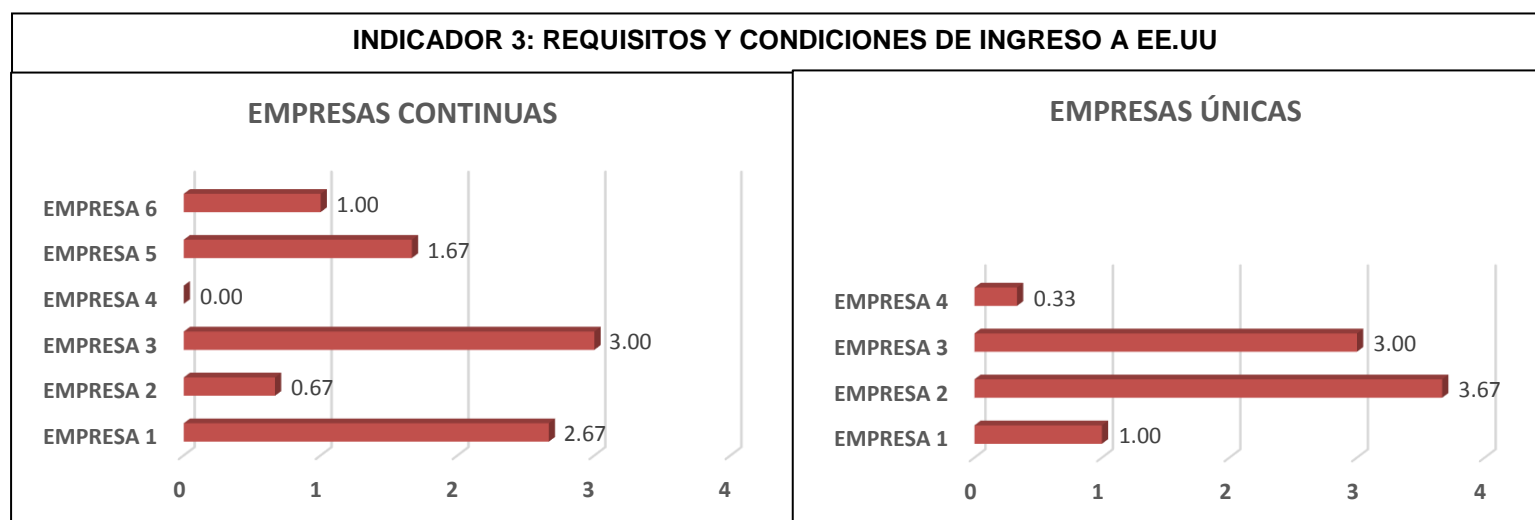
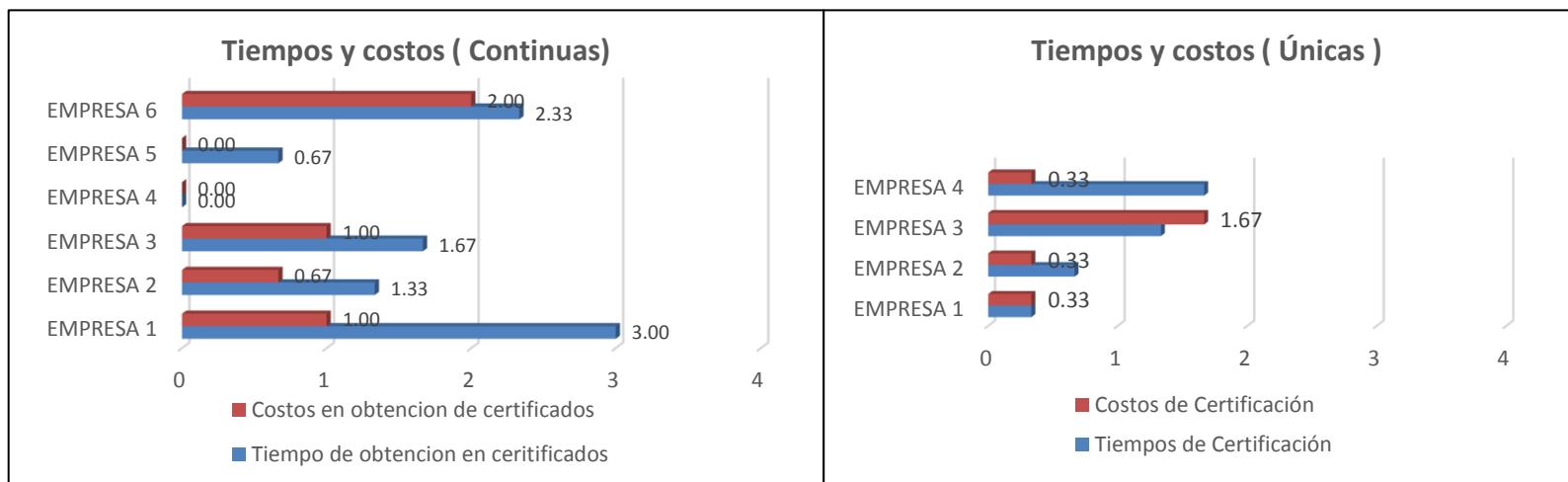
ANEXO 3.2: BARRERAS DE RECURSOS

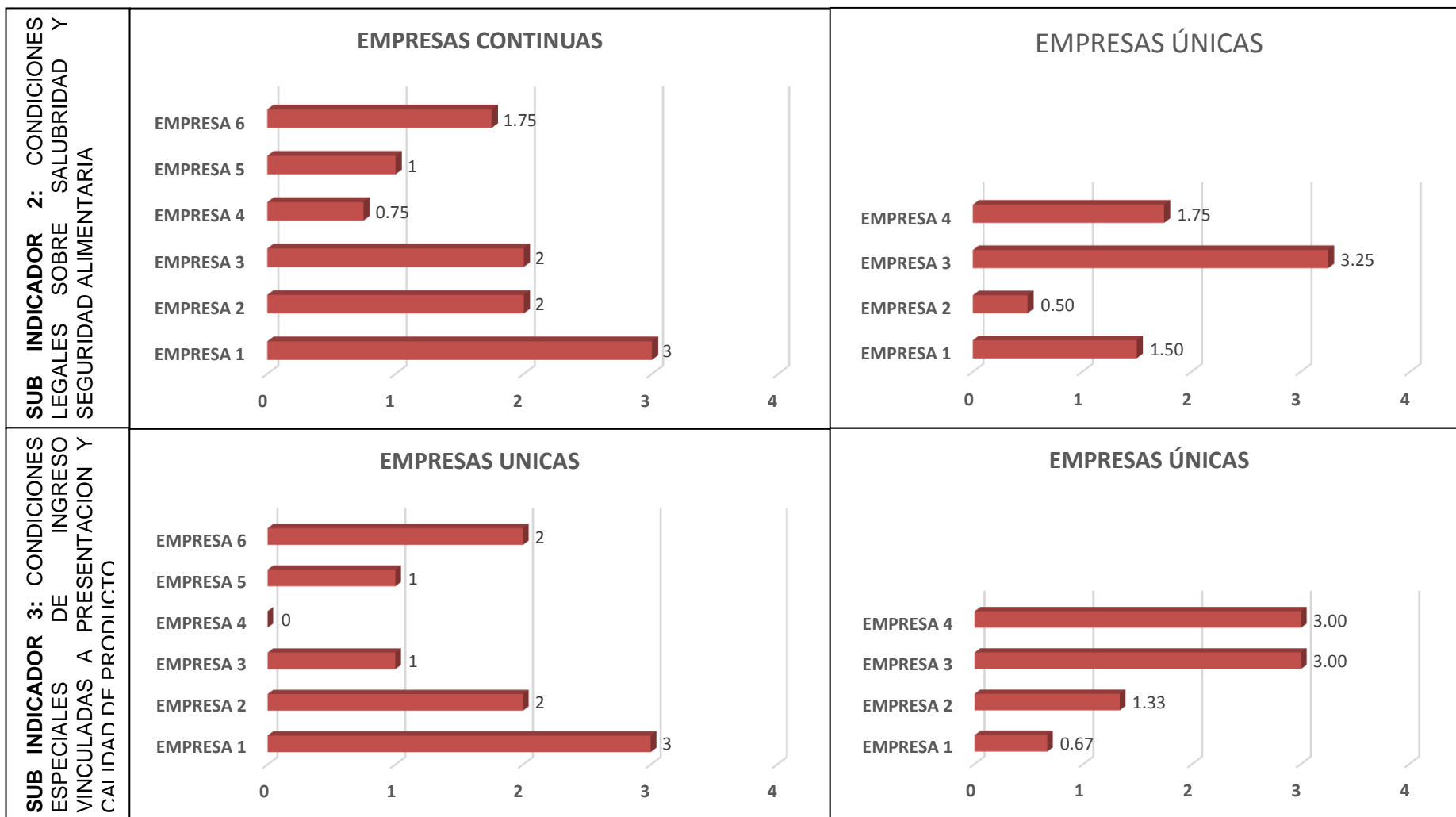




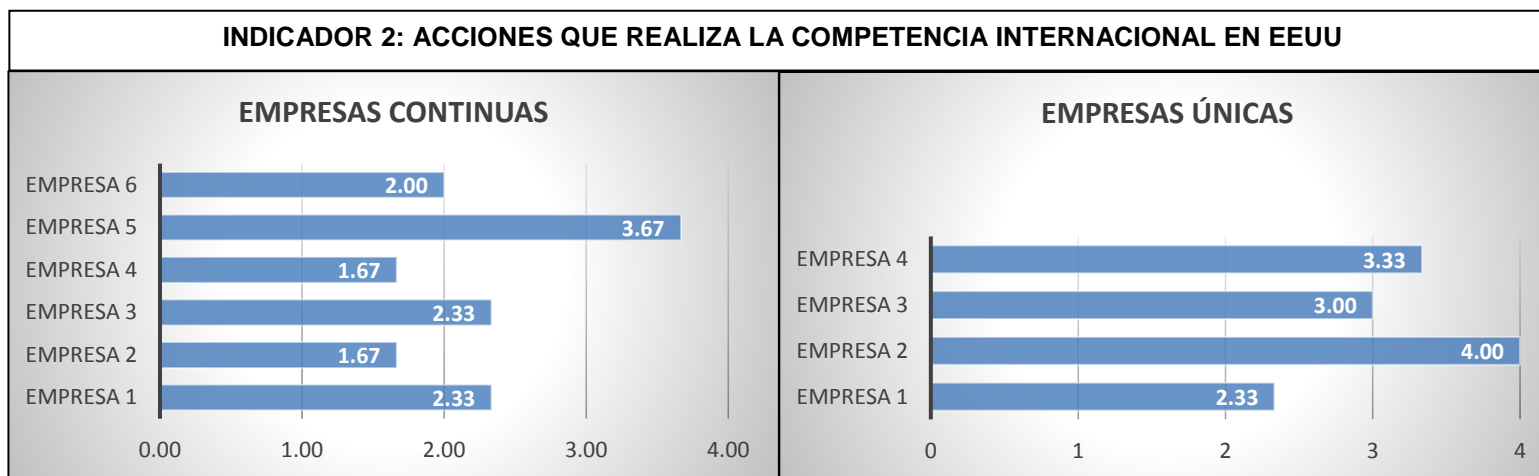
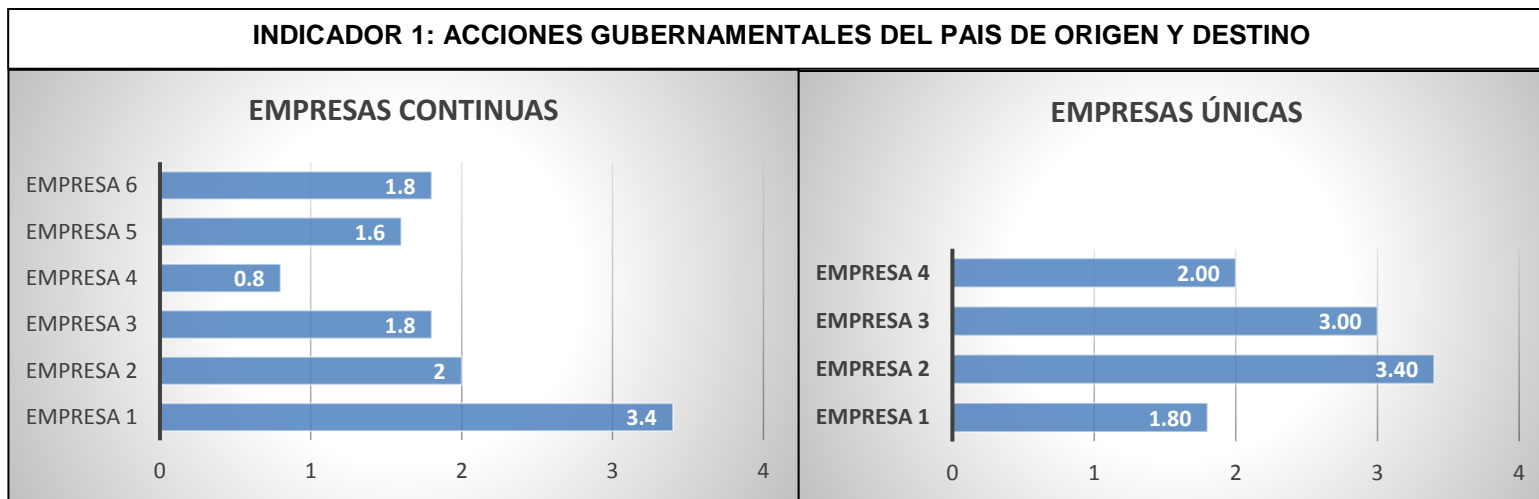
ANEXO 3.3: BARRERAS DE PROCEDIMIENTO



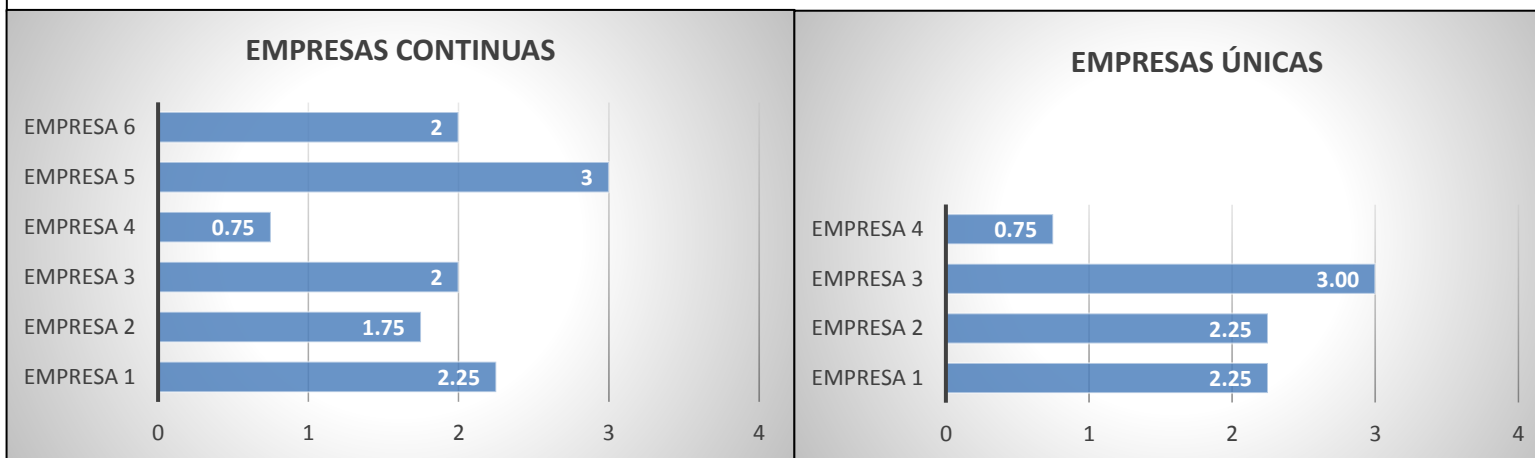




ANEXO 3.4: BARRERAS EXOGENAS



INDICADOR 3: CONDICION DE CONSUMIDORES DE EE.UU



INDICADOR 4: ACCIONES DE SUS PROVEEDORES

