



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

“ANÁLISIS DE LA OFERTA EXPORTABLE DE
ARÁNDANOS FRESCOS CON DESTINO A EE.UU.
DE LA EMPRESA AGROINVERSIONES VALLE Y
PAMPA S.A. EN EL AÑO 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

Autora:

Bach. Karoll Lisbeth Padilla Peña

Asesora:

Mg. Trudy Tannert Rengifo

Lima – Perú

2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Karoll Lisbeth Padilla Peña**, denominada:

**“ANÁLISIS DE LA OFERTA EXPORTABLE DE ARÁNDANOS FRESCOS CON
DESTINO A EE.UU. DE LA EMPRESA AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA
S.A. EN EL AÑO 2017”**

Mg. Trudy Tannert Rengifo De Rojas
ASESOR

Mg. Evelin Aragón Grados
**JURADO
PRESIDENTE**

Mg. Elizabeth Mayuri Ramos
JURADO

Econ. Juan Carlos Ocampo Risco
JURADO

DEDICATORIA

A mis padres, por apoyarme en este mi gran sueño, por darme la confianza para experimentar y aprender de mis propios errores.

A mi hermana, que siempre estuvo en las etapas más difíciles de todo este hermoso pero estresante proceso, brindándome las palabras de aliento que necesite.

A mi abuelo, que no solo me brindo sus sabios consejos sino también por su apoyo más allá de lo calculable.

AGRADECIMIENTO

Mi más grande agradecimiento a toda la plana docente de la Universidad Privada del Norte, grandes educadores que no solo me ensaaron todo lo que sé hoy, sino también una manera y/o filosofía de amar mi carrera.

Agradezco especialmente a quienes me apoyaron de manera más cercana en esta aventura mía, la Lic. Trudy Tannert Rengifo y al Lic. Marcelo Valverde Arévalo, quienes me brindaron su confianza y experiencia en la construcción de este proyecto, dándome sus críticas constructivas que me ayudaron a perfilar mejor mi idea de investigación.

A mi profesora Mónica Ramos Neyra, asesora metodóloga, quien me supo aconsejar y brindar las mejores ideas y soluciones ante los pequeños obstáculos que se me presentaron en el camino.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE IMÁGENES	ix
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	12
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Realidad problemática	13
1.2. Formulación del problema.....	15
1.2.1. <i>Formulación del problema general</i>	15
1.2.2. <i>Formulación de problemas específicos</i>	15
1.3. Justificación.....	15
1.4. Limitaciones	16
1.5. Objetivos	17
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	17
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	17
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. Antecedentes	18
2.1.1. <i>Internacionales</i>	18
2.1.2. <i>Nacionales</i>	22
2.2. Bases teóricas.....	27
2.2.1. <i>Teorías del comercio internacional</i>	27
2.2.2. <i>Oferta exportable</i>	28
2.2.2.1. Gestión empresarial (económica, financiera y social)	28
2.2.2.1.1 Financiero	33
2.2.2.1.2 Económico	34
2.2.2.1.3 Responsabilidad Social Empresarial	35
2.2.2.2. Gestión de producción	35
2.2.2.2.1 Calidad	36
2.2.2.2.2 Producción	40
2.2.2.2.3 Distribución	43
2.2.2.2.4 Mano de obra	43
2.2.2.3. Gestión de exportación	44

2.2.2.3.1	Medio de pago (MINCETUR, 2006)	44
2.2.2.3.2	Clientes	45
2.2.2.4.	¿Qué implica una oferta exportable competitiva?	49
2.2.2.5.	Precio competitivo	49
2.2.2.6.	Estándares de calidad.....	50
2.2.2.7.	Oportunidad de entrega	50
2.2.3.	<i>Arándanos</i>	52
2.2.3.1.	Perfil comercial y exportador (Sierra Exportadora, 2016).....	52
2.2.3.2.	FODA del producto	55
2.2.3.3.	Situación comercial	56
2.2.3.4.	Principales mercados de destino	59
2.2.3.5.	Principales exportadores mundiales	60
2.2.3.6.	Principales importadores mundiales	61
2.2.3.7.	Análisis FODA.....	62
2.2.3.8.	Tratado de Libre Comercio con EE.UU.	63
2.2.3.9.	Requisitos de ingreso.....	63
2.3.	Marco conceptual.....	66
	CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	68
3.1.	Operacionalización de variables	68
3.2.	Diseño de investigación	69
3.3.	Población	69
3.4.	Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos	69
3.5.	Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos	70
	CAPÍTULO 4. RESULTADOS	71
	DISCUSIÓN.....	84
	CONCLUSIONES.....	86
	RECOMENDACIONES	88
	REFERENCIAS.....	101
	ANEXOS	107
	IMÁGENES	110

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Factores de competitividad que afectan la gestión</i>	31
<i>Tabla 2. Interpretación del ratio de endeudamiento</i>	34
<i>Tabla 3. Estrategias para lograr un crecimiento en ventas</i>	34
<i>Tabla 4. Mano de obra en el cultivo de arándanos</i>	43
<i>Tabla 5. Medios de pago internacionales</i>	44
<i>Tabla 6. Definiciones y conceptos básicos de envases y embalajes</i>	45
<i>Tabla 7. Precio de los arándanos en EE.UU. (en dólares)</i>	49
<i>Tabla 8. Precios FOB referenciales en kilogramos (US\$ / KGR)</i>	50
<i>Tabla 9. Principales empresas exportadoras peruanas de arándanos en el 2017 y 2018 (1° Trimestre)</i>	57
<i>Tabla 10. Principales empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos a EE.UU. en el 2017 y 2018 (1° Trimestre)</i>	58
<i>Tabla 11. Principales Exportadores Mundiales, en miles de dólares (evolución 2015-2017)</i>	60
<i>Tabla 12. Principales Importadores Mundiales, en miles de dólares (evolución 2015-2017)</i>	61
<i>Tabla 13. Gestión empresarial</i>	71
<i>Tabla 14. % de crecimiento promedio en sus ventas en sus últimos 3 años (2015-2017)</i>	72
<i>Tabla 15. Gestión de producción</i>	73
<i>Tabla 16. Capacidad de exportación anual a EE.UU. con respecto a sus exportaciones de arándanos frescos durante el 2017</i>	74
<i>Tabla 17. Tiempo promedio de entrega (por vía aérea) a mayorista en EE.UU.</i>	76
<i>Tabla 18. Gestión de exportación</i>	77
<i>Tabla 19. Medio de pago utilizado en sus exportaciones</i>	78
<i>Tabla 20. Cantidad de clientes (mayoristas) que poseen en EE.UU.</i>	80
<i>Tabla 21. Tiempo exportando arándanos frescos a EE.UU.</i>	82
<i>Tabla 22. Cuadro de valoración según el puntaje obtenido</i>	83
<i>Tabla 23. Oferta exportable</i>	83
<i>Tabla 24. Plan de trabajo del Community Manager</i>	88
<i>Tabla 25. Horarios de salidas y llegada de aviones de carga con destino a EE.UU.</i>	95

<i>Tabla 26. Feria con potencial para ser considerada en la agenda de los exportadores de frutas frescas.....</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 27. Programa de actividades a realizar antes, durante y después de la feria.....</i>	<i>99</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Factores de la oferta exportable</i>	<i>28</i>
<i>Figura 2. Funciones básicas de la gestión empresarial.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 3. Fórmula para calcular, en porcentaje, el ratio de endeudamiento de una empresa</i>	<i>33</i>
<i>Figura 4. La percepción de la calidad por el consumidor</i>	<i>37</i>
<i>Figura 5. Diagrama de flujo de arándanos frescos en bandeja</i>	<i>39</i>
<i>Figura 6. Proceso de búsqueda y selección de proveedores.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 7. Aspectos sobre los que se puede pedir información a los proveedores</i>	<i>42</i>
<i>Figura 8. Tipos de arándanos</i>	<i>52</i>
<i>Figura 9. Evolución de las exportaciones de arándanos frescos según cantidad de países y empresas (2015-2018).....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 10. Principales países destino para las exportaciones de arándanos frescos en el 2017</i>	<i>59</i>
<i>Figura 11. Plan de formación de voluntarios.....</i>	<i>90</i>
<i>Figura 12. Proceso de industrialización de frutas frescas</i>	<i>98</i>

ÍNDICE DE IMÁGENES

<i>Imagen 1. Épocas de producción de arándanos en el mundo.....</i>	110
<i>Imagen 2. Posibilidades de producción en condiciones de ventaja absoluta.....</i>	110
<i>Imagen 3. Posibilidades de producción en condiciones de ventaja comparativa.....</i>	111
<i>Imagen 4. Certificaciones privadas para frutas y hortalizas.....</i>	112
<i>Imagen 5. Tiempo de tránsito aéreo de Perú a EE.UU.....</i>	112
<i>Imagen 6. Requisitos de ingreso de arándanos peruanos a EE.UU.....</i>	114
<i>Imagen 7. T101-i-1-1 (fumigación con bromuro de metilo).....</i>	115
<i>Imagen 8. T101-i-a-2 (fumigación con bromuro de metilo).....</i>	115
<i>Imagen 9. T107-a-1 (tratamiento de frio).....</i>	115
<i>Imagen 10. T105-a-1 (irradiación).....</i>	116
<i>Imagen 11. Envase para el arándano fresco.....</i>	113
<i>Imagen 12. Precios de la competencia.....</i>	113
<i>Imagen 13. Certificaciones y premios ambientales que poseen.....</i>	117
<i>Imagen 14. Documento certificador de FAIR TRADE otorgado a AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A.....</i>	117
<i>Imagen 15. Certificación de calidad que posee AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A.....</i>	117
<i>Imagen 16. Asociación bajo la cual la empresa participa en ferias internacionales.....</i>	118
<i>Imagen 17. Ferias internacionales en la que participó AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A.....</i>	118
<i>Imagen 18. Participación en FRUIT LOGISTICA 2018.....</i>	120
<i>Imagen 19. Participación en PMA FRESH SUMMIT 2017.....</i>	120
<i>Imagen 20. Ruta Cañaris – Motupe (Lambayeque).....</i>	118
<i>Imagen 21. Puertos cercanos a Motupe.....</i>	119

RESUMEN

La presente investigación consiste en realizar un estudio acerca de la situación actual de la oferta exportable con la cual cuenta las empresas exportadoras de arándanos frescos hacia EE.UU. durante el 2017.

A lo largo del informe se resalta al arándano peruano como uno de los cultivos con mayor crecimiento durante los últimos 5 años y con mayor potencial a futuro, debido a que se ha empezado a clasificar a este producto como una gran oportunidad de negocio, pudiendo desplazar muy pronto a las exportaciones de espárragos, pues este es un fruto no tradicional es muy apreciado en los mercados europeos, norteamericanos y asiáticos por su sabor, propiedades y características.

Para poder analizar y determinar correctamente la oferta exportable, se considera varios aspectos que son clasificados en tres dimensiones. La primera, gestión empresarial, que busca verificar que tan bien se ha llevado el manejo de la empresa en sí (correcto manejo de préstamos, crecimiento de las ventas anuales, y certificados medioambientales). La segunda, gestión de producción, en esta dimensión se trata de reflejar el correcto cumplimiento de los estándares de calidad requeridos para el ingreso a dicho mercado; además de si es capaz de mantener una capacidad de exportación por encima del promedio de sus competidores nacionales. Y por último, gestión de exportación, verificándose el eficiente uso de la experiencia, capacidad de negociación, medios de pago utilizados, así como la amplitud de su cartera de clientes y la presencia en ferias internacionales.

Cada variable cuenta con una escala de 0 a 4, clasificándose como altamente ineficiente, muy ineficiente, eficiente, muy eficiente y altamente eficiente.

Posteriormente se procede a englobar las variables por dimensiones, obteniéndose un promedio y moda. Finalizando con el análisis y determinación del nivel de la oferta exportable en base a las 3 dimensiones analizadas por separados previamente.

Para un mejor análisis de la oferta exportable se considera a la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. por ser una de las primeras empresas en exportar arándanos a EE.UU.

Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente este estudio demuestra que la oferta exportable de la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. superó las expectativas iniciales, logrando ser clasificado como MUY EFICIENTE.

PALABRAS CLAVES:

- Oferta exportable; arándanos; gestión empresarial; gestión de producción; gestión de exportación.

ABSTRACT

The present investigation consists of carrying out a study on the current situation of the exportable supply with the account of the exporting companies of fresh blueberries to the USA. during 2017.

Throughout the report, Peruvian blueberry stands out as one of the fastest growing crops in the last 5 years and with greater potential for a future, since this product has been classified as a great business opportunity, Soon, since Is a non-traditional fruit is very appreciated in the European, North American and Asian markets for its flavor, properties and characteristics.

In order to analyze and correctly determine the exportable offer, it is considered a lot of variables that they are classified in three dimensions. The first, business management, which seeks to verify how well it has managed the company itself (proper loan management, annual sales growth, and environmental certificates.) The second, production management, in this dimension is about to reflect the correct compliance with the quality standards required for entry to said market, and whether it is capable of maintaining an export capacity above the average of its domestic competitors. And lastly, export management, verifying the efficient use of experience, negotiation capacity, means of payment used as well as the breadth of its client portfolio and presence in international fairs.

Each variable has a scale of 0 to 4, classifying as highly inefficient, very inefficient, efficient, very efficient and highly efficient.

Subsequently the variables are included by dimensions, obtaining an average and a fashion. Finalizing with the analysis and determination of the level of the exportable offer based on the 3 dimensions previously analyzed separately.

For a better analysis of the exportable offer, the company AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. for being one of the first companies to export blueberries to the US.

Taking into account everything that is related to this study show that the exportable offer of the company AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. exceeded initial expectations and get be classified as VERY EFFICIENT.

KEY WORDS

- Exportable offer; blueberries; business management; production management; export management.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

El estudio se centra en el análisis de los principales componentes de la oferta exportable en los arándanos con destino a EE.UU. en el 2017; relacionados en sí con el producto o externos.

El campo al cual pertenece el estudio es al de las ciencias empresariales; derivándose de la cuarta línea de investigación de la carrera; que se enfoca en el análisis de distintos aspectos asociados al comercio internacional, permitiendo el desarrollo de nuevas técnicas, métodos o modelos más eficientes en el ámbito del negocio internacional.

A nivel internacional, uno de los mayores compradores de este producto es EE.UU.; debido a que lo produce de diciembre hasta marzo y busca proveedores que satisfagan la demanda en época de no-cultivo. Es en ese momento en el que nuestra oferta exportable de arándanos cobra mayor fuerza ya que el periodo de cosecha concuerda con los periodos de escasas a nivel mundial (septiembre – octubre) teniendo la posibilidad de ingresar a los mercados, antes de la producción de Uruguay, Argentina y Chile (Ninahuanca A., 2014). Ver Imagen 1.

Chile, a quien se podría considerar el principal proveedor de EE.UU. y potencial competidor nuestro a nivel Sudamérica, lleva más de 25 años exportando este producto; el cual no solo nos lleva una ventaja en experiencia sino también en hectáreas cultivables y calidad (puesto que la variedad que producen es lo más cercana a la que EE.UU. produce en sus meses de cultivo).

Perú lleva recién en este boom del “oro azul” menos de 9 años; las variedades Biloxi, Misty y Legacy, son las que mejor se adaptan en nuestro país; según opinión de especialistas agrónomos chilenos (Unzueta, José, 2012), pero estas son de menor calidad que las cultivabas por nuestro vecino del sur.

Según Federico Beltrán Molina (2013), recomienda que para empezar en el negocio se puede utilizar la variedad “biloxi”; pero que en adelante se debería planificar la implementación de otras variedades que se puedan adaptar a climas como la costa, con mínimas necesidades de horas-frio y alto rendimiento.

Perú debería comenzar a sembrar variedades de arándanos con mayor rendimiento y calidad como la “Ventura”, “Jewel” o “Emerald”, (Perú Regional, 2013).

Si de investigaciones nos referimos, la mayoría de referentes internacionales son los de nuestros compañeros del sur (José Barichivich; Felipe Astete y Esteban Sánchez); que enaltecen las ventajas que tienen por sobre los demás países. En dichos estudios se analiza la mejor manera de seguir conservando y ampliando la vida útil a través de un logística adecuada y planificaciones de ampliar las hectáreas cultivables en la zona sur de Chile. Y en el ámbito nacional; existen muy pocos estudios relacionados al arándano en sí; se pudo encontrar trabajos relacionados a las frutas de exportación, oportunidades de negocio; entre otros que buscan ayudar a obtener

mejores resultados en la oferta exportable de otros productos (Karol Salazar; Rosa Escalante; Julio Reyes, entre otros).

La mayoría de ellos, en especial en el ámbito nacional presta concluye que aún estamos lejos del propósito de lograr alcanzar y posteriormente sobrepasar a nuestros principales competidores, pero que estamos en el camino indicado.

Ya que se considera al Perú como un principiante en la exportación de arándanos; pues recién hace 2 o 3 años se viene el proceso de ampliación y preparación de cultivos destinados para estos productos hechos para la exportación. Siendo las pioneras Lima, La Libertad, Ancash, Arequipa y Cajamarca (Sierra exportadora, 2013).

Los principales obstáculos que he podido observar, pero más que todo leer a través de artículos y perfiles comerciales elaborados por Sierra Exportadora, que desarrolla el programa “Berries Perú” y que promueve el cultivo de arándanos y frambuesas; es que el costo de inversión es elevado, el poco conocimiento de la mano de obra acerca del producto y el hecho de que el arándano no es nativo de aquí lo que conlleva a plagas y enfermedades no acostumbradas a verse.

De esta manera, busco analizar la gestión de la oferta exportable de arándanos; investigar si la variedad usada realmente nos está llevando al lugar donde como proveedores de arándanos frescos queremos estar, entre otros factores.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Formulación del problema general

¿Cuál es la situación de la oferta exportable de arándanos frescos con destino a EE.UU. de la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. en el año 2017?

1.2.2. Formulación de problemas específicos

- ¿Cuál es la situación de la gestión empresarial de arándanos frescos con destino a EE.UU. de la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. en el año 2017?
- ¿Cuál es la situación de la gestión de producción de arándanos frescos con destino a EE.UU. de la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. en el año 2017?
- ¿Cuál es la situación de la gestión de exportación de arándanos frescos con destino a EE.UU. de la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. en el año 2017?

1.3. Justificación

La tendencia cada vez más creciente de mercados internacionales por el consumo de productos naturales, sanos y nutritivos (Sierra Exportadora, 2013), llevándonos a mejorar la oferta exportable de productos potenciales con el fin de conseguir una capacidad productiva óptima y de calidad con el que no solo se beneficie el exportador sino todos los actores de la cadena. Convirtiendo así, a la agricultura en una actividad económicamente rentable y sostenible.

Justificación teórica

Debido a los pocos estudios realizados (del producto) por personas ajenas a las instituciones encargadas de promover el comercio en el Perú, esta investigación buscará llenar un vacío de información; llegando a convertirse en un antecedente para futuros estudios de diversas empresas que busquen replantear sus estrategias y métodos para conseguir una fortalecida oferta exportable; aumentando así, el éxito de sus productos en los países destino.

Además de ser fuente de información para estudiantes en formación aplicándolo en sus trabajos de investigación.

Justificación práctica

Este estudio pretende disipar algunas dudas y brindar información clave acerca de la situación actual de la oferta exportable, y así mismo brindar pautas que más adelante podrían ayudar a resolver los obstáculos que nos impiden mejorar la oferta exportable de arándanos, dicha información podrá ser utilizada por los exportadores interesados en replantear sus métodos con el propósito de aumentar sus exportaciones tanto en volumen como en ventaja comparativa.

Justificación valorativa

El presente trabajo de investigación será de ayuda para lograr a avanzar en unos de los pilares del actualizado PENX 2025, específicamente el Pilar N° 2, una oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible.

Que consiste en "...bienes y servicios que cuenten con estándares de calidad internacionales, producciones que satisfagan las condiciones de demanda de los mercados..." (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Enero de 2016).

Justificación académica

Como futura profesional de negocios internacionales y conociendo las oportunidades del tratado comercial de Perú y Estados Unidos, veo la necesidad de disipar dudas acerca de factores importantes que más adelante las empresas utilizarán para replantear sus estrategias frente a las nuevas exigencias competitivas del mercado exterior. Alineándose con uno de las líneas de investigación de la carrera.

1.4. Limitaciones

- Escasa red de contactos con especialistas en el cultivo y exportación de arándanos.
- Dificultad para tener acceso a información de fuentes oficiales de producción de arándanos por ser un cultivo que aún está en vías de crecimiento.
- Poca disponibilidad de información nacional específica del arándano, ya que no se dispone de los suficientes antecedentes para el desarrollo de la presente investigación.
- Escasa información internacional sobre estudios previos de mi variable (oferta exportable), debido a que no se maneja mucho ese término en otros países.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Analizar la oferta exportable de arándanos frescos con destino a EE.UU. de la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. en el año 2017.

1.5.2. Objetivos específicos

- a) Describir y analizar la gestión empresarial de arándanos frescos con destino a EE.UU. de la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. en el año 2017.
- b) Describir y analizar la gestión de producción de arándanos frescos con destino a EE.UU. de la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. en el año 2017.
- c) Describir y analizar la gestión de exportación de arándanos frescos con destino a EE.UU. de la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. en el año 2017.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Internacionales

Botero Prada, Wendy (2018). *“Oportunidades para la diversificación de la oferta exportable colombiana en el marco del TLC vigente con Corea Del Sur”*. Tesis de licenciatura. Universidad De La Salle. Bogotá – Colombia. Investigación básica de tipo no-experimental descriptiva; Botero se dio cuenta que a pesar de que en el 2016 entro en vigencia el TLC con Corea del Sur, y de la lista de productos que se soy beneficiarios del desgravamen, el 62% NO se exportan a ese país, queriendo mejorar las oportunidades de mejora logrando descubrir que la mayoría de productos exportados a Corea del Sur eran tradicionales como el café. Y sin embargo países geográficamente cercanos a dicho país como Japón y Hong Kong contaban con una mayor variedad de productos exportado; rescatando así una oportunidad que podría impulsar la orientación de la oferta exportable hacia Corea del Sur aprovechando así el tratado (Botero Prada, 2018).

Fernández Carrión, Johanna (2016). *“La exportación de banano orgánico como alternativa para la diversificación de la oferta exportable en la provincia de El Oro”*. Tesis de Posgrado. Universidad de Guayaquil. Guayaquil – Ecuador. Investigación básica de tipo no-experimental descriptiva. Nos comenta que la economía de dicha provincia gira en torno a la producción y comercialización del banano tradicional y a pesar de ser este un producto con un alto valor nutritivo y buscados por los consumidores sigue siendo un comercio no del todo rentable, y para que lo sea se requiere de mejoras en las técnicas de cultivo, proponiendo al banano certificado como una solución para diversificar la oferta de dicha provincia, basándose en encuestas y búsqueda documentaria. Concluyendo que el dejar de producir el banano y preferir el banano certificado mejoraría la venta en un 30% mejorando así no solo la economía de la provincia sino también ampliando la oferta de productos de calidad que Ecuador puede ofrecer (Fernández Carrión, 2016). Nos resalta la importancia y la gran mejora que se puede conseguir con las certificaciones internacionales.

Melo Chávez, Erika (2015). *“Estrategias empresariales para la gerencia de los negocios por internet en la oferta de café calidad exportable de la empresa Expogranos de Guayaquil - Ecuador”*. Tesis de Licenciatura. Universidad Internacional Sek. Guayaquil – Ecuador. Investigación básica de tipo no-experimental descriptiva. Se busca mejorar las ventas por internet del café con calidad exportable que debido a la alta oferta de países productores de café como Brasil y Colombia han terminado afectado las exportaciones

de dicho producto ecuatoriano, por lo cual busca analizar el entorno; en este caso la Asociación Expogranos para brindar estrategias que busquen impulsar las ventas. Aplicando entrevistas y formularios además de la observación, resultando que la ausencia de herramientas de gestión empresarial y de exportación enfocados a medios virtuales. Brindando herramientas y capacitaciones en compras virtuales a través de las famosas compras en línea (Melo Chávez, 2015). Un gran medio para sacar provecho y no nos consumiría tanta inversión.

Jumbo Ramos, Angie (2015). *“La diversificación de la oferta exportable con relación a las barreras arancelarias y no arancelarias que aplican los mercados internacionales”*. Tesis de licenciatura. Universidad Técnica De Machala. Machala – Ecuador. Investigación básica de tipo correlacional nos intenta transmitir la importancia de realizar un estudio de mercado con la finalidad de detectar las posibilidades que se podrían tener en comparación con la competencia local o internacional (Jumbo Ramos, 2015); el dar a conocer nuestros productos a través de las ferias internacionales a fin de conocer más acerca de los países donde se desea llegar; elaborando así una mejor oferta de nuestro producto ya sea diversificándolo o innovándolo; sin dejar de lado los requisitos técnicos como la comercialización y la logística.

Barichivich Montero, J. (2010) *El canal de distribución del arándano en fresco exportado desde Chile a los Estados Unidos*. Tesis de Licenciatura. Universidad Austral de Chile. Valdivia – Chile. Investigación básica de tipo no-experimental descriptiva en la cual se buscó analizar el canal de distribución del arándano exportado a los Estados Unidos. Para conseguirlo, realizó entrevistas a personal de empresas exportadoras, y de esta manera conseguir datos precisos sobre los distintos procedimientos, labores u operaciones involucradas. Se obtuvo el tiempo que demora el arándano desde la cosecha hasta su llegada al consumidor de los Estados Unidos, que corresponde en un tiempo promedio de 43 días. Y de no cumplir con los requisitos exigidos (normas de calidad, sanidad, mínimo uso de pesticidas permitidos y el certificado de buenas prácticas), la mercancía es rechazada y comercializada en el mercado interno (Barichivich Montero, 2010). Nos brinda información acerca de los criterios para seleccionar la fruta que será exportada; mientras menos defectos, la calificación es más alta, existiendo fruta de excelente, buena, regular y mala calidad.

Astete Badilla, F. A. (2008). *Evaluación Técnico y Económica de la Producción y Exportación de Arándanos Frescos a Estados Unidos*. Tesis de Licenciatura. Universidad De Chile. Santiago – Chile. Investigación básica de tipo no-experimental descriptiva. Básicamente lo que el autor busca es analizar la viabilidad y éxito de los planes de desarrollo y producción de 150 hectáreas de una empresa exportadora que tenía el

objetivo de producir y no solo comercializarlo. Concluyendo que “a pesar de los aumentos constantes de producción en el hemisferio sur, aún no se ha satisfecho la demanda del país del norte. Esto ocurre porque es precisamente cuando Estados Unidos ya no cuenta con este fruto en estado fresco que comienza la producción en el hemisferio sur” (Astete Badilla, 2008). Nos brinda información acerca de los criterios para seleccionar; características que servirán para aceptar o rechazar la fruta que será exportada.

Sánchez Ramírez, E. M. (2006). *Diagnóstico y proyección de la producción de arándanos en la zona sur de Chile*. Tesis de Licenciatura. Universidad Austral de Chile. Valdivia – Chile. Investigación básica de tipo no-experimental descriptiva en la cual se procedió a contactar a productores de la zona, con el fin de obtener información acerca de las hectáreas totales, rendimiento, fechas de cosecha, entre otros. Se determinó que la superficie de arándanos en la zona sur equivale a 1.173,74 hectáreas, logrando realizar una proyección de 2.542,45 hectáreas para el año 2008. El cultivar más importante en la zona estudiada, corresponde a Elliot, ocupando un 43,15% de la superficie encuestada, seguido por Brigitta con un 16,47% (Sánchez Ramírez, 2006). Nos brinda información acerca de las variedades que se cultivan en Chile y las zonas donde están ubicadas.

Palma Villalobos, María J. (2004). *Efecto de diferentes estrategias de poda sobre el rendimiento y calidad de fruta de arándanos (Vaccinium corymbosum L. y V. ashei Reade)*. Tesis de Licenciatura. Universidad De Talca. Talca – Chile. Investigación básica de tipo no-experimental descriptiva en la cual se buscó determinar el efecto de diferentes estrategias de poda sobre el rendimiento y calidad de fruta en arándanos aplicada durante la temporada 2003 - 2004, para lo cual el investigador selecciono cuatro técnicas; clasificándolas de la siguiente manera: “el Tratamiento 1 (control) correspondió a las plantas que no fueron podadas; el tratamiento 2 (poda básica), consistió en remover cañas (ramas) de más de 6 años desde la base del arbusto; en el tratamiento 3 (poda de detalle), se eliminaron brotes laterales, intentando aumentar la entrada de luz a la copa; finalmente en el tratamiento 4 (poda combinada), se mezcló la poda básica y de detalle” (Palma Villalobos, 2004). Se utilizaron plantas de 11 años de cv. O’Neal en arándano arbusto alto y cv. Bonita en ojo de conejo, cultivadas en la Parcela Santa Zulema. La mayor eficiencia de cosecha en el cv. Bonita se obtuvo en plantas sin podar y en plantas con poda combinada. En el cv. O’Neal no existieron diferencias entre las distintas estrategias de poda. Nos brinda información sobre que la correcta elección de una poda afecta o beneficia la calidad de la fruta en termino de tamaño y dulzor.

Burbano López, Lenin R. (2015). *La demanda existente de carne de cuy en la ciudad de Nueva York, Estados Unidos y la oferta exportable en el Cantón Bolívar Provincia del Carchi*. Tesis de licenciatura. Universidad Politécnica Estatal Del Carchi. Tulcán –

Ecuador. Investigación básica de tipo no-experimental descriptiva en la cual se buscó identificar la demanda existente por parte de los inmigrantes latinos en Nueva York – EE.UU. y de esta manera incentivar una fuerte oferta exportable de carne de cuy por parte de los productores de Cantón Bolívar. Se aplicaron técnicas como la encuesta para conocer el nivel de demanda y de oferta exportable, así como los gustos y preferencias del consumidor. Los resultados confirmaron la existencia de oferta exportable de carne de cuy en la provincia del Carchi cuya producción de carne de cuy no solo permitiría satisfacer demanda local, sino también parte de la demanda del mercado estadounidense, específicamente Nueva York; donde se encuentran colonias latinas inmigrantes que acuden a restaurantes ecuatorianos ubicados en la zona, llegándose a requerir 735 kilos de producto (Burbano López, 2015). Nos brinda información acerca de qué factores se deben considerar para lograr una fuerte oferta exportable; una buena logística y un producto competitivo.

Freire Villacreses, Maite y Terán Jurado, Juan. (2015). *Plan estratégico de marketing para promocionar la oferta exportable ecuatoriana en Panamá, fundamentado en la selección de los productos ecuatorianos con potencial en el mercado panameño*. Tesis de maestría. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Sangolquí – Ecuador. Esta investigación empezó siendo una de tipo básica - no experimental – descriptiva pero dado que los autores eran servidores públicos del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones – PRO ECUADOR (con sede en Panamá); encontraron la facilidad de ponerla en práctica por lo que se podría considerar de carácter aplicada. En dicho estudio se buscó encontrar la mejor manera de promocionar la oferta exportable ecuatoriana en el mercado panameño, para lo cual se identificó productos con potencial de éxito en dicho país y el posterior estudio de mercado. Dicho estudio sirvió para que los autores implantaran adecuadas estrategias como el “*posicionar la oferta exportable ecuatoriana dentro de la franja premium y el asesorar a los importadores panameños sobre las ventajas de la oferta exportable ecuatoriana*” (Freire Villacreses & Terán Jurado, 2015). Los resultados de la aplicación del proyecto arrojaron un crecimiento del 9% de las exportaciones ecuatorianas con destino a Panamá con respecto al período 2013/2014, demostrando así el éxito de dichas estrategias. Nos brinda información acerca de cómo el apoyo en materia de promoción provista e incentivada por instituciones encargadas de fomentar la exportación de productos con potencial competitivo pueden tener un efecto positivo.

2.1.2. Nacionales

Cisneros Ugarteche, Franco y Yactayo Gutiérrez, Luis (2017). “*Fair Trade y Certificación Orgánica como estrategia para mejorar la oferta exportable de la Asociación de Productores de Cafés Especiales Mountain Coffee con destino al mercado de Alemania*”. Tesis de Licenciatura. Universidad San Martín de Porres. Lima – Perú. Investigación básica de tipo no-experimental de carácter descriptivo – explicativo. Debido a que mercados como los europeos y el americano ha aumentado su demanda y tendencia por el consumo del café, muchos exportadores en los últimos años han dirigido sus esfuerzos por entrar en dichos mercados, siendo el mercado europeo uno de los más exigentes debido a solicitar certificaciones de calidad y así tener la garantía de estas consumiendo un producto en óptimas condiciones de producción; viendo obligados a los productos a implementarlos en su proceso productivo (Cisneros Ugarteche & Yactayo Gutiérrez, 2017). Se aplicaron entrevistas no estructuradas, consiguiendo y concluyendo que el agregar algún tipo de certificación de calidad al proceso de producción asegura una mejor oferta y no solo beneficiando económicamente sino también social y medioambientalmente.

Loje López, Laura (2017). “*Asociatividad de los pequeños productores de espárrago fresco del centro poblado Huaca Larga-Virú para viabilizar su oferta exportable*”. Tesis de licenciatura. Universidad César Vallejo. Trujillo – Perú. Investigación básica de tipo no-experimental descriptiva identifica en los pobladores de la localidad la no asociación entre ellos con el fin de mejorar en conjunto y producir mejores productos debido a la falta conocimiento técnico del cultivo, la ausencia de agua en la zona, pero sobre todo con no contar un volumen de producción y certificados requeridos por el mercado internacional, formando todo eso una gran debilidad. Buscando descifrar si la asociación de productores podría mejorar la calidad del producto y por ende mejorar la oferta exportable de dicho producto frente a otros competidores; durante su investigación aplico encuestas y revisión documentaria. Concluyendo que es viable la mejorar de la oferta exportable por medio de la formación de sus miembros en la asociación (Loje López, 2017).

Salazar Chávez, Karol M. (2014). *Oportunidades de negocio en el mercado de Estados Unidos para las exportaciones peruanas de arándanos frescos provenientes de la región La Libertad*. Tesis de Licenciatura. Universidad Privada del Norte. Trujillo – Perú. Investigación básica de tipo no-experimental descriptiva en la cual se buscó el implementar un estudio donde se visualicen las oportunidades de negocio que Estados Unidos brindaba a las empresas que deseaban incursionar y/o diversificar sus productos; resaltando como producto potencial a los arándanos frescos; muy apreciado por su sabor, propiedades y características. El estudio consistió en entrevistas a especializados

del arándano, además de un estudio de mercado de dicho producto en Estados Unidos durante el periodo 2009 – 2013. (Salazar Chávez, 2014) Demostró que el cultivo intensivo representa una viable oportunidad de exportación con buen retorno de los invertido a largo plazo, agregando los motivos por los cuales los norteamericanos preferían blueberries (arándanos). Nos brinda información acerca de las variedades que se cultivan en el Perú y los requisitos de calidad para el ingreso a EE.UU. Además de una comparación con su mayor competidor en Sudamérica, Chile.

Valera Abanto, Carlos y Viteri Vértiz, Luis (2017). *“Propuesta de un plan estratégico incluyendo gestión de calidad para productores de maíz morado del Valle de Condebamba con miras a crear oferta exportable.”* Tesis de Licenciatura. Universidad Privada Del Norte. Cajamarca – Perú. Investigación básica de tipo no-experimental de carácter descriptivo-correlacional analizó a un grupo de agricultores de maíz morado con la finalidad de proponer mejoras estratégicas para lograr productos altamente competitivos y apreciados en el mercado internacional; identificando como factores claves para una buena oferta exportable un buen precio competitivo, estándares de calidad y eficiencia en la entrega (Valera Abanto & Viteri Vértiz, 2017). Ellos aplicaron entrevistas que le permitieron conocer el grupo de interés además de sus técnicas de cultivos. Obteniendo como resultado, que el grupo mantiene un escaso o poco conocimiento acerca de la calidad que deben tener el producto para poder ser colocado con un precio por encima del promedio recomendando la mejor organización de los productores para lograr obtener un producto que cumpla con los estándares internacionales del consumidor. Implicando entonces un capacitación y voluntad constante de mejorar su producto para obtener mayores ventajas.

Huapaya Mendoza, Manuel (2017). *“Factores a considerar para la exportación de arándanos frescos al mercado alemán, 2017”*. Tesis de licenciatura. Universidad Privada del Norte. Lima – Perú. Investigación No experimental descriptivo viendo una buena oportunidad de negocio emergente en la producción nacional de arándanos busco analizar y detectar factores importantes en el cultivo y exportación de estos, basándose su estudio en la observación y en la revisión documentaria. Durante su búsqueda de información logro detectar 3 factores importantes en los cual enfoco su investigación; el factor económico, factor de producción y el tecnológico y logístico. Concluyendo que el factor que genera mayor influencia en las exportaciones son el productivo debido a su cultivo en contra estación. Visualizando una buena oportunidad de negocio de este producto (Huapaya Mendoza, 2017).

Angulo Andrade, Laura y Cordero Otiniano, Lua (2013). *“Oportunidad de negocio en el mercado chino para incrementar la exportación peruana de arándanos frescos de la*

región La Libertad". Tesis de licenciatura. Universidad Privada Del Norte. Trujillo – Perú. Investigación básica de tipo no-experimental descriptiva tuvo la finalidad de investigar nuevas oportunidades de negocio en un país que con poca competencia en relación con los productos con un alto valor nutritivo; realizando un estudio de mercado de dicho producto en China entre los años 2009 y 2013. Concluyendo que se cuenta con una gran ventaja competitiva que puede ser aprovechada en contra estación (cuando los principales exportadores dejan de producir) teniendo una gran oportunidad de satisfacer la demanda no solo de China sino también en mercados como el de EE.UU., Argentina, Chile, España y Canadá (Angulo Andrade & Cordero Otiniano, 2013).

Medina Campos, Linda (2016). *"El mercado de Países Bajos como una oportunidad de negocios para la exportación de arándanos peruanos en el periodo 2017 – 2021"*. Tesis de Posgrado. Universidad Privada Del Norte. Trujillo – Perú. Investigación básica de tipo no-experimental descriptiva nos explica que a pesar de que Países Bajos no es un líder en las importaciones de este producto, dicha autora pronostica una mayor demanda de los arándanos en dicho país por tener consumidores preocupados por la calidad y la forma en como el producto se logra. En su investigación analizo dicho mercado tanto en perspectivas cualitativas (tendencia de consumo y perfil del consumidor) como cuantitativas (principales mercados de sus exportaciones). Concluyendo que, dado el aumento de participación de sus importaciones, un producto como los arándanos cuenta con una oportunidad muy aprovechable para desarrollar productos derivados de ello (Medina Campos, 2016).

Escalante Figueroa, Rosa M. (2013). *"Ventanas de oportunidades" impulsadas por el gobierno regional y el incremento de la oferta exportable de las MYPES de La Libertad en el período 2010-2012"*. Tesis de Licenciatura. Universidad Privada Del Norte. Trujillo – Perú. Investigación básica de tipo no-experimental longitudinal en la cual se analizó en qué medida el apoyo impulsado por MINCETUR y GERCETUR (Gerencia Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía) incidían en la oferta exportable de las MYPES de la Libertad; a través de la asociación de las estrategias implantadas por esas instituciones con relación a la exportación de productos "bandera" de dicha región. Se concluyó que, si bien los esfuerzos de MINCETUR eran positivos, los del GERCETUR no y que debería unir fuerzas con otras instituciones como el mismo MINCETUR y PromPerú para aprovechar mejor las oportunidades para dicha región; además de que se debería brindar asesorías a los empresarios acerca de *"Comercialización y Desarrollo de actividades de Comercio Internacional"* (Escalante Figueroa, 2013). Nos brinda información acerca de las medidas que puede estar haciendo instituciones como el MINCETUR que pueden impulsar la oferta exportable. Y que la colaboración de este con organismos regionales puede fortalecer el resultado.

Núñez Castillo, Carlos; Ybañez Salvador, Viviana. (2014). *Análisis de la ventana de oportunidad del mercado canadiense y su influencia en las exportaciones peruanas de Sacha Inchi*. Tesis de Licenciatura. Universidad Privada Del Norte. Trujillo – Perú. Investigación básica de tipo no-experimental descriptiva en la cual se estudió la creciente demanda e interés de los mercados internacionales, especialmente Canadá, respecto a los productos orgánicos, saludables y funcionales como el Sacha Inchi y sus excepcionales beneficios para el ser humano; y de las oportunidades que esto implica para el éxito de las exportaciones peruanas de dicho producto. (Núñez Castillo & Ybañez Salvador, 2014) Procedieron a analizar la evolución y tendencia de las exportaciones peruanas de Sacha Inchi al mundo y a Canadá durante el periodo 2008 – 2012 y los principales productos importados por este; además de perfilar al consumidor canadiense y sus gustos. Estableciendo así, una ventana de oportunidad latente en el mercado canadiense que debía ser aprovechada por los exportadores peruanos, permitiéndoles posicionarse con más fuerza en dicho mercado. Nos brinda información sobre qué se requiere para lograr una oferta exportable competitiva; precio, calidad y oportunidad de entrega.

Larco Buchelli, Yoana J. (2015). *Determinantes de la oferta exportable de espárrago fresco de la economía peruana: periodo 2005 - 2013*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo – Perú. Investigación básica de tipo no-experimental longitudinal en la cual se buscó encontrar aquellos factores claves que influían en la oferta de dicho producto. Para lo cual recolectó información en diferentes tiempos para realizar deducciones en base a las causas y efectos en los cambios presentados, determinando si influían de manera positiva o negativa en la evolución de las exportaciones (Larco Bruchelli, 2015). Resultando que el precio tenía una influencia positiva sobre el volumen de las exportaciones y el costo de producción, una negativa. Nos brinda información acerca de factores que impulsarían la exportación de este producto como un precio competitivo.

Chávez de la Fuente Cerpa, L. S. (2010). *La calidad en los frutales de exportación en el Perú*. Trabajo monográfico para la obtención del título de Ing. Agrónoma. Universidad Agraria de La Molina. Lima – Perú. Se identificaron todos los factores que influían sobre la calidad del fruto (características organolépticas, sanitarias, seguridad alimentaria, laboral y ambiental). (Chávez De La Fuente Cerpa, 2010): “*Los tratamientos que se le den a los cultivos en todas sus etapas determinarán la calidad y vida del producto final*”. Considera también, que la gestión de la calidad no sólo nos da permanencia en el mercado, sino que por medio del óptimo uso de recursos se puede evitar las mermas del producto. Recomendó el mantener un registro durante todo el proceso, generar reportes

que ayudaran a lograr un seguimiento del producto desde su origen hasta el consumidor final. Brinda información acerca de las características tanto del fruto como la intervención de la mano de obra en el proceso (el buen manejo agronómico del cultivo, la higiene y la manipulación de los mismos) que se deben considerar para no alterar la calidad de los frutales de exportación.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teorías del comercio internacional

Actualmente, las naciones se muestran cada vez más dispuestas a disminuir sus barreras que impiden el libre comercio de bienes y servicios entre dos o más países; se dispone de un mejor movimiento del comercio, capital, tecnología y mano de obra. Todo esto debido al deseo de los consumidores nacionales por adquirir bienes y servicios a precios más bajos; generando la eficacia de las empresas en todo el mundo. (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2014)

Existe dos teorías que apoyan este libre comercio: ventaja absoluta y ventaja comparativa.

En ambas se postula que los estados no deben intervenir ni limitar las exportaciones e importaciones; y quién debe hacerlo es la famosa mano invisible; que determinará el éxito de los productores a través de la mayor demanda de los consumidores por productos cada vez más aptos a sus necesidades. Otro punto en común, es la implicación de la especialización para conseguir ventaja sobre el otro país.

Ventaja absoluta

Propuesta por Adam Smith (1776), en la cual afirma que los países deben producir aquellos bienes y/o servicios en los cuales son más eficientes, de esta manera los países se especializarían en los productos que le brinde una ventaja competitiva y los productos en los cuales eran ineficientes serían desplazados y producidos por países que sí lo son. Dichas ventajas podrían ser adquiridas por manera natural o adquirida. La natural se considera a los factores climáticos, geográficos, recursos naturales y la disponibilidad de la mano de obra; son factores que se le dieron de manera ya establecedora por el medio en el que se vive. Mientras que la adquirida consiste en la tecnología de producto o de proceso (que tan único o diferente de producir es en comparación a su competencia). Ver *Imagen 2*.

Ventaja comparativa

Propuesta por David Ricardo (1817), postula que si un país posee ventaja absoluta de todos los productos debe especializar en aquellos que pueda producir de manera más eficiente que los otros, sin importar que otros países puedan producirlo de manera aún más eficiente. Ver *Imagen 3*.

Modelo de Heckscher-Ohlin (H-O) (González Blanco, 2011, págs. 108-110)

Surge como una manera de llenar algunos vacíos dejados por la teoría de David Ricardo, siendo la aportación de dos economistas suecos, Eli Heckscher, en 1919, y Bertil Ohlin, en 1933.

Básicamente, lo que se dice es que los países más ricos en capital exportarán bienes intensivos en capital (se utiliza relativamente más capital que trabajo para producirlos) y los países ricos en trabajo exportarán bienes intensivos en trabajo (se utiliza relativamente más trabajo que capital para producirlos). Y se importaran aquellos bienes cuyos factores de producción que sean más escasos.

2.2.2. Oferta exportable

Muchas veces escuchamos y repetimos conceptos como “valor agregado”, “productos no tradicionales” u “oferta exportable”, sin tener necesariamente una idea precisa de lo que el término abarca.

En materia de negocios internacionales, nuestra principal limitación es el mejorar nuestra oferta a través del desarrollo de una oferta exportable competitiva.

En la actualidad, mantener una oferta explotable y no es más que asegurar volúmenes de pedido que satisfagan la necesidad del mercado y/o cliente. (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016, pág. 53)

Existen otros factores y aspectos a considerar que pueden fortalecer o debilitar nuestra oferta exportable pese a contar con un producto competitivo.

Oferta Exportable		
GESTIÓN EMPRESARIAL	GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	GESTIÓN DE EXPORTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Formalización • Cumplimiento de obligaciones • Finanzas • Capacidad de negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Cantidad • Cumplimiento de normas técnicas del mercado destino 	<ul style="list-style-type: none"> • Envases y embalaje • Incoterms • DFI • Medios de pago

Figura 1. Factores de la oferta exportable

Fuente: (Miranda Pairazaman, 2013)

Como se puede apreciar en la *Figura 1*, la oferta exportable está comprendida de 3 factores que funcionan en igualdad de condiciones para mantener una oferta diversificada y competitiva.

2.2.2.1. Gestión empresarial (económica, financiera y social)

Se puede definir como un conjunto de procesos, coordinados e interdependientes, encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económico-financieros disponibles en la organización, de cara a garantizar de la mejor manera posible la consecución de unos objetivos

sociales fijados previamente y coherentes con su misión. (Gavilán, Guezuraga, & Beitia, 2008)

La empresa debe contar con los recursos necesarios para asegurar la disponibilidad de su producto en el mercado y así mejorar su productividad y por ende su competitividad. En caso de no poder asegurar ese volumen con recursos propios, la organización debe poseer capacidad de endeudamiento y la capacidad de pago oportuno. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión. (Amorós, Becerra, Díaz, Huarachi, & León, 2007)

Técnicas de gestión empresarial (Amorós, Becerra, Díaz, Huarachi, & León, 2007)

- **Análisis Estratégico:** la capacidad de observar y examinar el entorno tanto nacional como internacional de la empresa, el ver qué aspectos o decisiones políticas o económicas beneficiaran o no a la organización; poder de visualización del futuro.
- **Gestión Organizacional o Proceso Administrativo:** Brindar soluciones que se antepongan a los futuros problemas con los cuales se pueda encontrar la empresa en el camino, el desarrollar estrategias que brinden una mejora sin perder de vista la meta con la cual fue creada la organización; aplicar estructuras y delegar funciones a personas aptas para realizarlas.
- **Gestión de la Tecnología de Información:** el desarrollo de programas que brinden la intercomunicación tanto entre las áreas de la empresa, para que el ritmo sea coherente y sin cuellos de botellas o fallas de información, y tanto entre nuestros socios claves (proveedores, bancos, etc.) con el fin de tener un suministro adecuado que nos brinde un adecuado y eficiente ahorro de costos por inmovilización de capital. En conclusiones la comunicación entre los socios y áreas de la empresa es clave para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.
- **Gestión Financiera:** el contar con una excelente relación entre la entidad bancaria y la empresa, el cumplir con nuestras obligaciones y ser recompensados con crédito al menos costo posible, así como asignar,

controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.

- **Gestión de Recursos Humanos:** Adecuada relación con nuestros clientes internos, brindarles no solo la comodidad y materiales necesidad para la óptima realización de sus funciones sino también con el capacitarlos y crear fidelidad y lealtad con la empresa, de esta manera se obtienen mejores resultados y el desarrollo del personal.
- **Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución:** suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc. En productos finales debidamente distribuidos.
- **Gestión Ambiental:** contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.

En conclusión, la gestión empresarial actualmente ya no solo se enfoca en cubrir las necesidades internas de la empresa (financiamiento y ganancias) sino que ahora busca darles un valor agregado a sus productos a través de la RSE, que si bien no va con el producto, el tenerla definitivamente hará más apreciado un bien, por el trasfondo que trae consigo la compra de un producto.

El la *Tabla 1*; podemos apreciar que la mayoría de factores que pueden afectar la gestión empresarial de una organización pueden ser controlados y aprovechados por nosotros, pero que tal vez no generen tanto impacto como algunos aspectos no controlados por las empresas como son los precios internacionales y el marco legal más si somos parte del comercio internacional.

Tabla 1. Factores de competitividad que afectan la gestión

FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD	CONTROLABLES	NO CONTROLABLES
	POR LAS EMPRESAS	POR LAS EMPRESAS
DEL CONTEXTO INTERNACIONAL		
Precios internacionales y nacionales		XXX
Marco de la regulación para el comercio		XXX
DEL CONTEXTO NACIONAL		
Organizaciones privadas de la cadena y su capacidad para apoyar a los agremiados	XXX	
Políticas macroeconómicas		XXX
Políticas sectoriales		XXX
La infraestructura nacional: calidad y precios de los servicios públicos		XXX
Capacitación de calidad de la mano de obra	XXX	
El marco legal		XXX
DE LA ESTRUCTURA DE LA CADENA		
El tipo de tecnología	XXX	
La óptima utilización de los recursos	XXX	
La calidad de los productos y su inocuidad	XXX	
El respeto por el medio ambiente	XXX	
El grado de diferenciación de los productos	XXX	
Los canales de distribución	XXX	
La organización	XXX	
DEL FUNCIONAMIENTO DE LA CADENA		
Concertación, engranaje y coordinación entre los factores de la cadena	XXX	

Fuente: (Amorós, Becerra, Díaz, Huarachi, & León, 2007)

Funciones de la gestión (Amorós, Becerra, Díaz, Huarachi, & León, 2007)

- **Planificación:** La planificación es un proceso clave dentro de la gestión empresarial que permite anticiparse, en lo posible, a lo que se cree que va a ocurrir, definir los objetivos de la organización, establecer una estrategia global para el logro de estas metas y desarrollar una jerarquía detallada de planes para integrar y coordinar actividades, contempla las siguientes actividades:
 - Asignación de recursos
 - Programación
 Además de elaborar un plan de financiación que recoja el estudio de inversiones necesarias, el análisis de costes, la previsión de ingresos, las necesidades de tesorería, así como la estrategia financiera más adecuada para la captación de los fondos necesarios para llevar a cabo las acciones programadas.

- **Organización:** Después de decidir qué es lo que se hará de debe proceder con la repartición de tareas y funciones a las personas a la cuales se consideren aptas para cubrirlas. Se les debe comunicar la meta y el tiempo en el que se espera alcanzar, para que de esta manera todos sepamos el objetivo principal y se realicen las acciones que lo lograrán.
- **Dirección:** La dirección consiste en motivar a los subordinados, dirigir actividades de otros. El observar si se sigue el plan según los acordado y buscar la retroalimentación.
- **Control y evaluación:** Es una etapa importante ya que se permite: la corrección de desviaciones mediante acciones que buscaran solucionar los problemas antes no resueltos o no visualizados; el análisis de la eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos económicos; el análisis de la solvencia, liquidez y sostenibilidad económica de la organización; etc.

En la Tabla 6, la gestión empresarial requiere de una buena planificación para que cada paso siguiente pueda ser controlado en caso se presente algún tipo de percance o pequeña desviación del plan inicial.

Sumado a una buena comunicación entre todas las áreas para retroalimentar los objetivos por áreas y el avance o problemas presentados, pero sobre todo las soluciones aplicadas para regresar al camino que se planeó inicialmente.

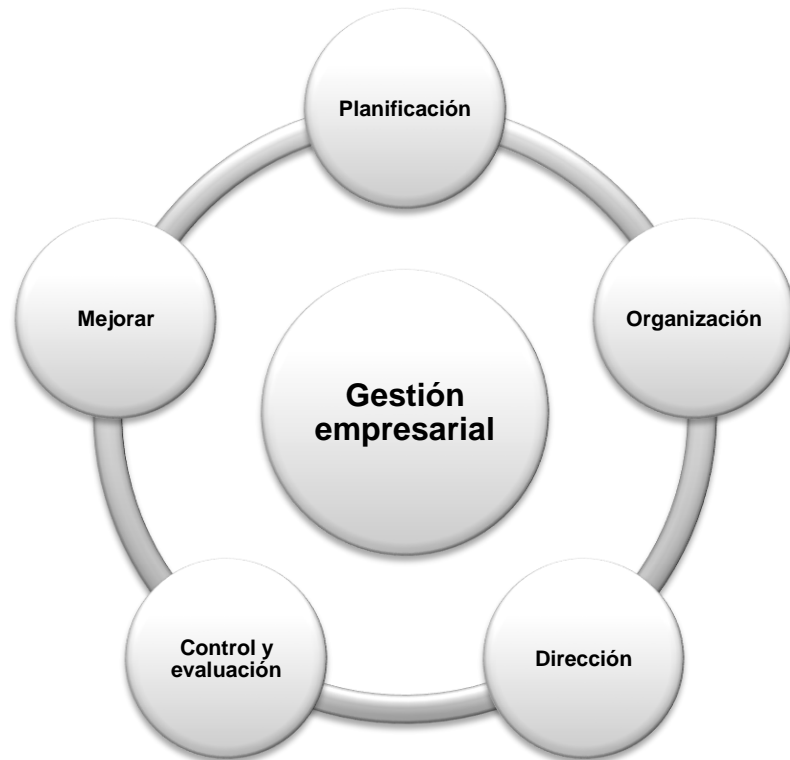


Figura 2. Funciones básicas de la gestión empresarial

Fuente: (Gavilán, Guezuraga, & Beitia, 2008)

2.2.2.1.1 Financiero

El contar con una excelente relación entre la entidad bancaria y la empresa, el cumplir con nuestras obligaciones y ser recompensados con crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.

Ratio de endeudamiento

Mide el apalancamiento financiero, es decir, como se puede apreciar en la Figura 3; la proporción de deuda que soporta una empresa frente a sus recursos propios.

$$\text{Ratio de endeudamiento } (\%) = \frac{\text{Deudas}}{\text{Pasivo}} \times 100$$

Figura 3. Fórmula para calcular, en porcentaje, el ratio de endeudamiento de una empresa

Fuente: (EMPRESAACTUAL.COM, 2016)

Tabla 2. Interpretación del ratio de endeudamiento

Rango	Significado
Menor a 40%	La empresa puede estar incurriendo en un exceso de capitales ociosos, con la consiguiente pérdida de rentabilidad de sus recursos.
Mayor a 60%	La empresa está soportando un excesivo volumen de deuda

Fuente: (EMPRESAACTUAL.COM, 2016)

Concluyendo se la Tabla 2, que el ratio de **endeudamiento ideal** de este nivel se sitúa entre el **40% y el 60%**.

2.2.2.1.2 Económico

Crecimiento en ventas

Este porcentaje es importante porque nos permite analizar y comprender si las estrategias planteadas para los futuros años están dando resultado, que cosas se debe mejorar y que otras mantener y reforzar.

En el caso en el que se enfrente un declive, se puede replantear e implantar nuevas estrategias como:

Tabla 3. Estrategias para lograr un crecimiento en ventas

	Productos Actuales	Productos nuevos
Mercados Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de Productos
Mercados Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Fuente: (BuenosNegocios.com, s.f.)

De la Tabla 3 se podría definir y deducir lo siguiente:

- **Penetración de mercado:** Aumentar la participación en el mercado actual, a través de publicidad, promociones, acciones especiales o baja de precios.
- **Desarrollo de productos:** Consiste en ofrecer nuevos productos al mismo público objetivo.

- **Desarrollo de mercados:** Ampliar o re direccionar el público y/o segmentos al cual se quiere dirigir ahora.
- **Diversificación:** Implica modificar tanto los productos como los mercados (BuenosNegocios.com, s.f.).

2.2.2.1.3 Responsabilidad Social Empresarial

Con el tiempo los mercados destino pueden exigir que los productos cuenten con alguna política de RSE permanente para que ingresen al país, demostrando que su compromiso empresarial va más allá de generar resultados económicos, sino que busca que sus productos o servicios no deterioren el medio ambiente y el bienestar todos sus *stakeholders* está direccionado en todos los sentidos (El Salvador, 2014).

2.2.2.2. Gestión de producción

No basta con saber que se posee un producto competitivo; se debe analizar cuanto es el volumen de exportación que se puede conservar o mantener; este tiene que ser constante manteniendo un stock de seguridad para momentos en los que la demanda sea alta. Además de ello, el producto debe seguir y cumplir con las exigencias y requerimientos del mercado objetivo. (Gestión y Administración, 2016)

Aplicar un buen modelo de gestión de producción es la clave para que un negocio llegue rápidamente al éxito.

Podemos decir que la gestión de producción es el conjunto de herramientas administrativas, que va a maximizar los niveles de la productividad de una empresa, sin dejar de lado la obtención de un producto de calidad. (Vilcarromero Ruíz, 2013)

Busca obtener un adecuado flujo de materias primas y conversión en productos finales, sin cuellos de botellas que interrumpan la eficacia y la productividad de la empresa. El hecho de acortar tiempos y reducir horas en fabrica del producto se maximiza eficiencia y costos, pero el beneficio más importante de una adecuada gestión de producción es el llegar en menor tiempo del que lo hace la competencia, dándonos una ventaja para que el consumidor nos prefiera.

Se debe tener cuidado en el modo y la manera con la que se elabora el producto debido a que será comercializado en el exterior, la producción debe cumplir con las normas del mercado destino ya que de no cumplir con los requerimientos tanto impuestos por el cliente como por las instituciones reguladores en dicho país, se corre el riesgo de que la mercancía sea rechazada o devuelta; generando no sólo la pérdida de esa venta (producto

perecible que perderá valor por los días de vida útil que le quedan) sino también se pondría el prestigio y la imagen de la marca.

Gestión de la producción: calidad y cantidad

Se piensa que cuando una organización empieza o decide fabricar sus productos en gran escala, es decir de forma masiva, es debido a que tiene y/o maneja productos y servicios de mejor calidad, pero en la mayoría de casos esto no sucede así (Vilcarromero Ruíz, 2013). Es importante que se considere que muchas veces, cuando la gestión de la producción refleja un exceso en la misma, los productos no cuentan con una calidad deseada, en palabras más simples, **a mayor producción, menor calidad**. Esto se debe a que la producción en masa suele provocar que los sistemas encargados de realizar el control de calidad correspondiente dejen pasar muchos productos defectuosos o dañados.

La gestión de la producción es fundamental en toda empresa productiva, debido a que todas las planificaciones recaen precisamente sobre los hombros de la producción de sus servicios y productos. Son muchas las industrias en el mundo que han tenido que cerrar sus puertas debido a la poca rentabilidad causada por los malos sistemas de gestión de la producción que solían aplicar. La gestión de la producción no siempre puede ser exacta, pero sin duda jamás influenciará negativamente sobre el desempeño de la empresa en cuanto a su entorno comercial, por ello es tan importante no solo que el modelo de gestión que se utilice en estos casos sea eficaz y eficiente, sino que también, debe ser llevado a cabo por una persona que se encuentre altamente calificada para ejecutarla.

2.2.2.2.1 Calidad

Se considera que un producto tiene calidad cuando es superior en uno o varios atributos que se pueden validar a través del juicio objetivo y subjetivo del consumidor.

Y al hablar de servicios, se mide en el nivel de satisfacción que este produce en sus clientes durante e incluso después de realizado y/o concluido este.

Componentes de la calidad

a. Apariencia

El primer concepto o sentimiento que el consumidor recibe y que muchas veces decide la conformidad y decisión de la compra.

b. Flavor

Combinación de las sensaciones percibidas por la lengua (sabor o gusto) y por la nariz (aromas).

c. Valor nutritivo

Mientras más beneficios se puedan obtener de un solo producto más completa se considerará.

d. Seguridad

Este aspecto depende íntegramente de responsabilidad y formalidad del productor y de los participantes de la distribución, ya que el consumidor no tiene manera de saber la presencia de elementos peligrosos para su salud y/o integridad (FAO, s.f.).

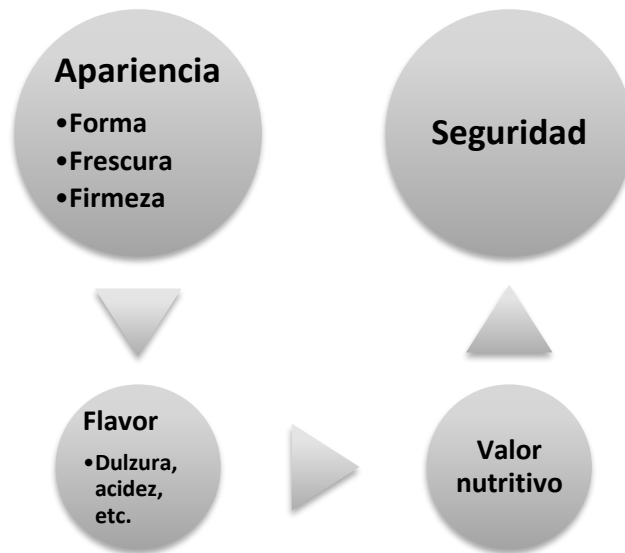


Figura 4. La percepción de la calidad por el consumidor

Fuente: (FAO, s.f.)

Como se aprecia en la *Figura 4*, la calidad en un producto no solo es definida por su apariencia o sabor; sino intervienen otros aspectos como la seguridad y el valor nutritivo.

Estándares de calidad

Quizás nuestra mayor referencia de certificación de calidad sea el ISO 9001, pero esta certificación es más propicia en productos que pasan por alguna transformación completa o parcial.

Es así que en el caso de frutas y hortalizas se suelen emplear otras certificaciones que son más acordes al tipo de procedimiento por el que son sometidas estas.

Entre las más conocidas de este rubro están la GLOBALG.A.P. (SENASA, s.f.), TESCO NURTURE, ORGANICO y FAIR TRADE (Ver *Imagen 4*).

Nivel de proceso del arándano fresco

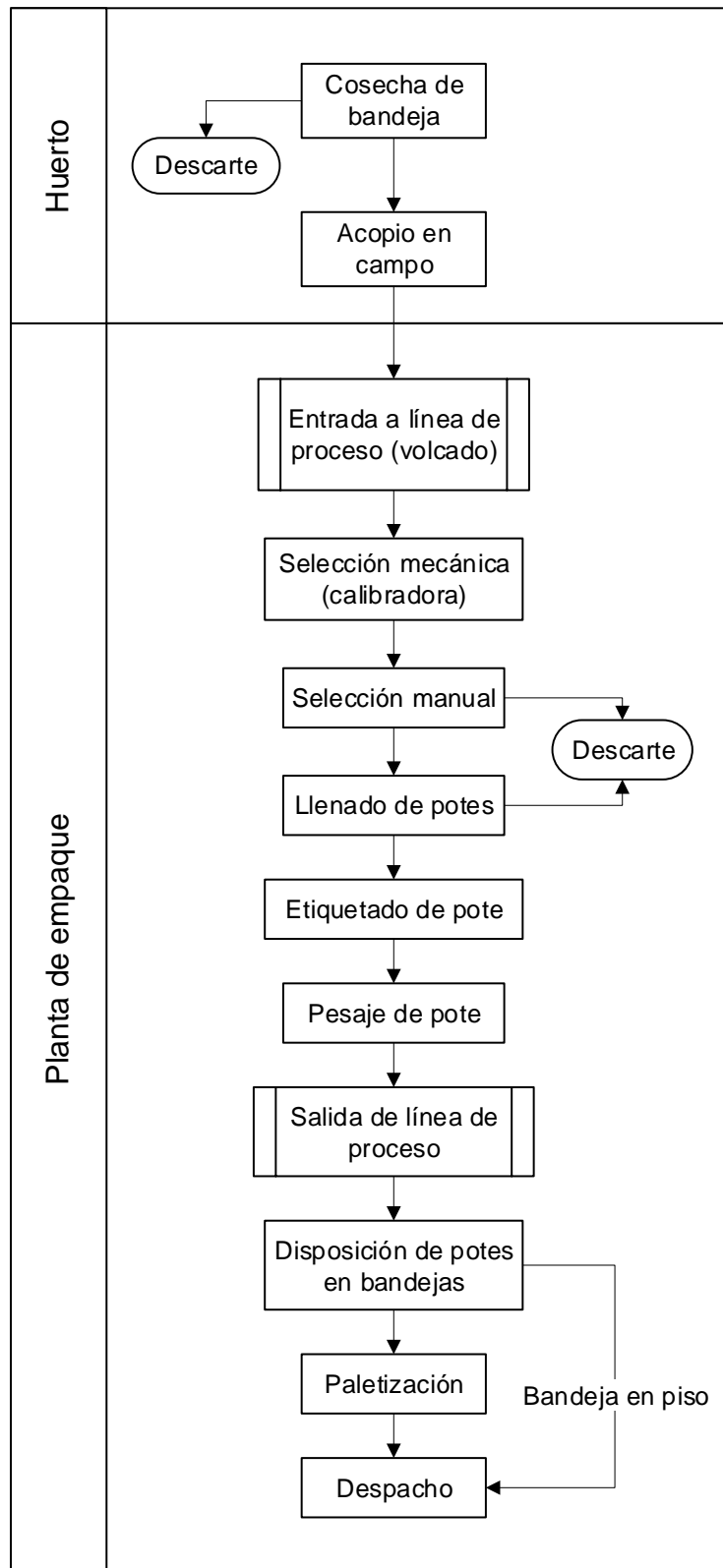


Figura 5. Diagrama de flujo de arándanos frescos en bandeja

Fuente: (Barichivich Montero, 2010)

Como se puede apreciar en la *Figura 5*, el proceso de selección y empaquetado del producto implica pasos específicos.

- **Descarte:** eliminación de aquellos frutos blancos con heridas, picadas o demasiado pequeñas. La fruta que no pase la selección será destinada para el mercado interno.
- **Acopio:** Recolección de las bandejas en campo, la zona debe estar bajo sombra y elevado, evitando contacto con la tierra.
- **Selección mecánica:** Separa el fruto por tamaños.
- **Selección manual:** realizada por operarios; 3° filtro de selección.
- **Empaque y etiquetado:** Dosificación en pots más pequeños, además de la rotulación sobre el empaque.
- **Pesado:** se verifica que todos los pots mantengan el peso promedio establecido.
- **Colocación en bandejas:** Los pots pequeños son colocados en bandejas de cartón para su mayor seguridad durante el traslado.
- **Paletización:** Las bandejas son apiladas sobre pallets para mantener una mayor maniobrabilidad sobre el producto.
- **Despacho:** Traslado ya sea a almacén interno o a otros almacenes.

2.2.2.2.2 Producción

Capacidad de exportación anual

*“Debes tener en cuenta que **capacidad de producción no es igual a capacidad de exportación** y que, lo que mejor te va a funcionar es disponer de una propuesta coherente para tus mercados objetivo”* (Ricard Navàs, 2016).

En otras palabras, para aquellas empresas que nacen directamente queriendo exportar les será más sencillo lograr la capacidad de exportación dado que no tienen una demanda interna que cubrir, aunque también depende de la habilidad que poseen para mantener dichos niveles que requiere el comprador extranjero. En el caso de que se posea una demanda interna y se desee empezar a exportar en tal caso se debe analizar a que nivel se encuentra nuestra capacidad de producción, como para que

este se baste en cubrir la demanda nacional como la futura extranjera, sin perder calidad, eficiencia y ventaja.

En promedio, Perú produce de 10 a 15 toneladas de arándano por hectárea (DANPER, 2015).

Criterios para seleccionar a proveedores

Para la selección de los proveedores se utilizan básicamente criterios económicos y de calidad, aunque se puede utilizar una combinación de ambos.

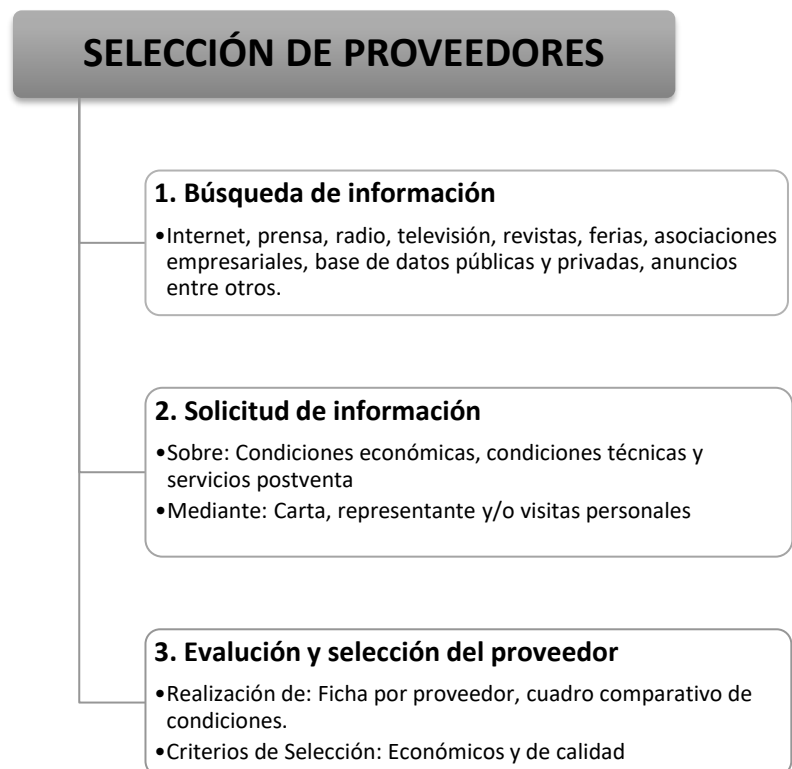


Figura 6. Proceso de búsqueda y selección de proveedores.

Fuente: (Fuentes Innovación y Cualificación, 2003)

Como se puede apreciar en la *Figura 6*; el proceso de selección de proveedores, implica no solo reuniones y/o negociación, sino todo un análisis previo donde iremos perfilando que tipo de compradores son nuestro objetivo y en el cual también nosotros seremos perfilados. El mutuo acuerdo llevara al proceso de negociación y posterior cierre de la venta.

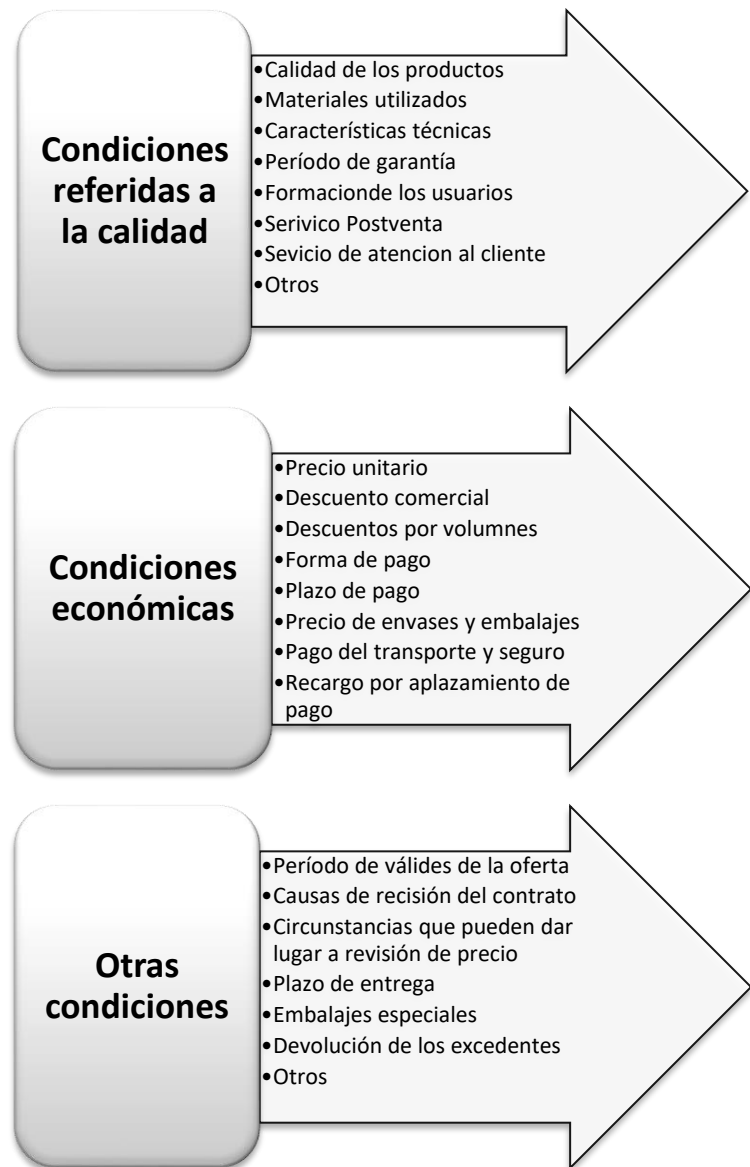


Figura 7. Aspectos sobre los que se puede pedir información a los proveedores

Fuente: (Fuentes Innovación y Cualificación, 2003)

Como se puede ver en la Figura 7; futuros compradores estarán en busca de que tanta buena información podremos darle acerca de nosotros como organización y respecto al producto que estamos interesados en promover.

Mientras mayor información le podamos brindar, mejor valoradores seremos. Poniéndonos por encima de otros exportadores que carecen de información clara o confusa.

2.2.2.2.3 Distribución

Tiempo promedio de entrega

Como se puede apreciar en la figura abajo, el tiempo promedio que nos tomaría enviar un pedido a Estado Unidos sería de un aproximados de 8 horas considerando el mismo aeropuerto y el mismo tipo de vuelo en el que la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. suele enviar sus pedidos (Ver Imagen 5).

2.2.2.2.4 Mano de obra

En la *Tabla 4*; nos indican que la cantidad de mano de obra utilizada es mucho mayor en comparación con el cultivo de espárragos; mucho se debe al extremo cuidado que se debe tener sobre la fruta razón, derivándose así el factor de la experiencia como también el de eficiencia de cosecha.

Tabla 4. Mano de obra en el cultivo de arándanos

Mano de obra requerida	En comparación con el cultivo de espárragos
Años iniciales	4 veces
En periodo de cosecha	2.5 veces

Fuente: (AGRARIA.PE, 2015)

Experiencia y capacitación

La importancia de que la mano de obra cuente con experiencia es vital pues disminuye los costos por capacitación y el tiempo del mismo. Además, que permite asegurar la calidad y la seguridad de que el personal conoce los procedimientos que maneja la empresa, los cuales deben seguir al pie de la letra, pues ayuda a mantener las certificaciones ya logradas.

Miguel Bentín, presidente de Pro Arándanos explicó que este alto requerimiento de mano de obra se debe a dos factores. En el cultivo del arándano existe un factor de experiencia y también de eficiencia, que se pronostica se está dando en el Perú, pero en un tiempo largo, especiado y no tan concentrado (AGRARIA.PE, 2015).

2.2.2.3. Gestión de exportación

Para ser competitivos en los mercados de exportación internacionales, las empresas deben tener conocimientos y ser competentes preparándolos para gestionar las exportaciones. Es por eso que la formación y asesoramiento para las empresas que aspiran a exportar sus productos es vital. (Centro del Comercio Internacional (ITC), 2016)

Los exportadores deben contar con conocimientos sobre el comercio internacional que les brinde una mayor seguridad al momento de la toma de decisiones sobre la realización de una exportación.

Deben manejar temas tan esenciales como el medio e instrumento que se usará para trasladar la mercancía, documentos a presentar y exigir, medios de pago y bajo que INCOTERM se hará la exportación; de no entender o especificar alguna terminología en el contrato se prestaría a vacíos legales que podrían provocar dudas y peor aún, el no cobro del intercambio.

2.2.2.3.1 Medio de pago (MINCETUR, 2006)

Tabla 5. Medios de pago internacionales

Medio de pago	Riesgo exportador
Pago por adelantado	Ninguno
Carta de crédito	Discrepancias documentarias
Cobranza documentaria	No pago / no aceptación
Cobranza simple	Solvencia del importador
Remesa directa	Máximo

Fuente: (MINCETUR, 2006)

Definiendo mejor la *Tabla 5* podemos explicar lo siguiente:

- **Remesa directa (R/d)**

Es el pago hecho a través de una transferencia bancaria realizada por el importador a la cuenta del exportador. No se entregan documentos ni se firma algún compromiso de conformidad o de aceptación del riesgo. Este tipo de pagos se da en un contexto de confianza entre el importador y exportador, además de la estabilidad económica del país destino.

- **Cobranza documentaria (C/d)**

Es el tipo de pago a través del cual el exportador indica a su banco que si el importador acepta el compromiso de pago por medio de una aceptación de la letra o presentación de un pagaré, esta entidad podrá entregarle los documentos necesarios para que la mercancía sea entregada según lo acordado. En resumen, es encargarle la cobranza de los documentos a un banco, pudiendo ser simples (instrumentos financieros) o documentarias (instrumentos financieros y comerciales).

- **Carta de crédito (C/c o L/C)**

Tipo de pago en el cual el banco del importador, se compromete al pago de manera diferida o a la vista – a un exportador una cantidad determinada, siempre y cuando se cumplan todos los términos y condiciones de la carta de crédito.

Esta es la modalidad más segura para el exportador porque el banco del importador es quien asume la obligación de pago.

La empresa debe desarrollar una cultura exportadora, con objetivos claros y conocimiento de sus capacidades y debilidades. (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016)

2.2.2.3.2 Clientes

Condiciones para la compra

Envases y Embalajes de Exportación

Tabla 6. Definiciones y conceptos básicos de envases y embalajes

Envase: Material o tipo que guarda o protege al producto, además de servir como medio de distinción y publicidad (Ver <i>Imagen 6</i>).	<ul style="list-style-type: none">• Etiquetado / Rotulado• Código de barras• Información nutricional• Reciclables
---	--

Embalaje: Todos aquellos instrumentos que sirven para reforzar el estado físico de un producto al momento de su movilización y traslado internacional.

- Cartón
- Madera
- Plástico
- Pallets o parihuelas

Deben cumplir las normas del mercado de destino

Fuente: (Miranda Pairazaman, 2013)

De la *Tabla 6* podemos entender que la correcta elección del envase es primordial para el éxito o fracaso de nuestro producto ya que no solo protegen el fruto contra el daño mecánico (Portal Frutícola, 2013). Sino además nos brinda beneficios adicionales como

- La visibilidad: capta la atención del consumidor y de elegirse correctamente nos permite resaltar de la competencia.
- Atracción: Debe incentivar la compra y el impulso y deseo de tenerla.
- Brindar una imagen competitiva: Al solo observarla debe resaltar sus características y los beneficios del producto.
- Vencer resistencias subjetivas o emocionales: Se rompen las barreras subjetivas que el consumidor ponía debido a la fidelidad previa con otra marca o un mal comentario recibido (Serrano Gómez & Serrano Domínguez, 2005, págs. 116-117).

El proceder a su cambio o rediseño se puede deber a múltiples razones ya que es necesario corregir deficiencias, reducir costos a través un material más económico, el reposicionamiento del producto o el querer aumentar el nivel de captación del consumidor (Serrano Gómez & Serrano Domínguez, 2005, págs. 116-117).

A los arándanos de exportación se les exige una vida post cosecha superior a los 45 días (el mínimo); es decir, que no sólo lleguen sin problemas de ablandamiento sino, además, listos para ser comercializados en las góndolas de los supermercados y en condiciones óptimas a la mesa del consumidor final (Portal Frutícola, 2013).

Según el Portal Frutícola (2013): *“Unos de los principales empaques de exportación para su presentación comercial en estado fresco, consiste en disponer la fruta fraccionada de a 6 onzas (170 g.) en cubetas de PET (...) si el destino de la fruta es Estados Unidos”.*

Distribución Física Internacional (Miranda Pairazaman, 2013)

¿Cómo envío mis productos?

- Por vía aérea, generándose un documento llamado guía aérea (Air Way Bill – AWB).
- Por vía marítima, generándose un documento llamado conocimiento de embarque (Bill of Lading – B/L).
- Por vía terrestre, generándose un documento llamado carta porte (Way Bill – WB).

Todos estos documentos certifican que las mercancías han sido recibidas por el transportista.

Cantidad de clientes

El tener un mayor número de clientes en mercado destino, permite tener un mayor poder de negociación, además de controlar los riesgos en caso de que un comprador no renueve el pedido.

Nos permite ampliar nuestra participación en el mercado, además de permitirnos negociar mejores condiciones y oportunidades.

Quejas o devoluciones del pedido

Es la manifestación expresada por el cliente al respecto de la imposibilidad del producto de cumplir sus expectativas sea cual sea la causa que origina la insatisfacción.

Las quejas se originan por defectos en el producto o en su funcionamiento.

Proceso:

- a. Escuchar atentamente.
- b. Agradecer la confianza que demuestra al realizar la queja.
- c. Disculpar a la empresa.
- d. Informarse.
- e. Resolver el problema.
- f. Cerciorarse de que el problema está resuelto y el cliente satisfecho.

Se ha llegado a la conclusión de que las quejas (González Terrón., 2005):

- Aportan información valiosa sobre los productos y los clientes.
- Los clientes que reclaman confían en la capacidad de la empresa para resolver problemas.
- El 99% de las reclamaciones están hechas desde la razón y la buena fe.
- El 95% de los clientes a los que ha resultado satisfactoriamente una reclamación vuelve a comprar la misma marca en el mismo establecimiento.
- Los clientes a los que se les ha resuelto una reclamación hacen buena publicidad de la empresa comunicándose a sus conocidos.
- Es más costoso conseguir un nuevo cliente que mantener a un cliente actual.

Asistencia a ferias internacionales

“Las ferias internacionales son importantes herramientas de comercialización. Resultan ser como grandes escaparates publicitarios y nudos de comunicación importante. Las ferias tienen una vertiente publicitaria y una estrategia de venta” (Pymex, 2011).

- Reúnen en un mismo tiempo y lugar la oferta regional o mundial de uno o más sectores. En este sentido, permiten encontrar, en un mismo escenario, a diferentes actores internacionales, tanto compradores como vendedores, así como proveedores y distribuidores.
- Son una excelente oportunidad para generar nuevos contactos o fortalecer vínculos ya existentes de forma directa, tanto para incrementar las ventas a un mismo país o para abrirse camino en un nuevo mercado.
- Logran dar una mayor visibilidad a la empresa y los productos que ofrece y tienen una gran importancia como herramienta estratégica de promoción.
- Sirven para posicionarse ante los más importantes tomadores de decisión y profesionales del rubro.
- Permiten conocer a los posibles competidores de forma directa y la forma en que promocionan sus productos, así como hacer investigación de mercado (URUGUAYXXI, 2015).

2.2.2.4. ¿Qué implica una oferta exportable competitiva?

Para Juan Carlos Mathews, economista peruano, una oferta exportable competitiva involucra tres elementos claves: precio, calidad y oportunidad de entrega.

De no contar con alguno de estos factores encaminados y alineados a los estándares internacionales que el mercado requiere, las posibilidades de competir exitosamente se desvanecen.

“Algunos productos de la sierra o de la selva cuentan con un valor intrínseco importante, como es el caso del Camú, por citar un ejemplo, pero sus posibilidades de competir se reducen y en algunos casos desaparecen cuando se trata de trasladarlos hasta un puerto de embarques internacionales”. (Mathews, 2013)

2.2.2.5. Precio competitivo

Poder cotizar un producto peruano en forma competitiva implica dos cosas principales: contar con información de mercado confiable y actualizada (competencia, volúmenes comercializados, estacionalidad, patrones de consumo, etc.) y manejo eficiente de costos (financiamiento, incentivos aplicables, alternativas de suministro, etc.). (Mathews, 2013). Ver *Imagen 7*.

Tabla 7. Precio de los arándanos en EE.UU. (en dólares)

Orgánico	Unidad	Tiendas 2017	Precio Prom. 2017	Tiendas 2016	Precio Prom. 2016	Var %
Sí	1 pint package	8	\$3.99	71	\$3.79	5.28%
Sí	4.4 oz package	35	\$6.29	51	\$3.99	57.64%
	1 pint package	2,132.00	\$3.08	341	\$2.89	6.57%
	18 oz package	102	\$4.07	20	\$5.99	-32.05%
	1 pint package	1,429.00	\$3.03	694	\$4.06	-25.37%
	4.4 oz package	222	\$0.98	696	\$1.99	-50.75%
	6 oz package	7,709.00	\$2.75	7,377.00	\$2.75	0.00%
Sí	6 oz package	742	\$4.13	719	\$3.83	7.83%

Fuente: (USDA, 2018)

Como se puede apreciar en la *Tabla 7*, el precio de los arándanos frescos en la mayoría de sus presentaciones ha tenido un aumento; englobando los arándanos orgánicos lo que presentan mayor aumento.

Los arándanos no orgánicos han sufrido un descenso de casi 30%.

Tabla 8. Precios FOB referenciales en kilogramos (US\$ / KGR)

MES	2016	2017	VAR %
ENE	\$5.74	\$5.24	-8.71%
FEB	\$7.09	\$5.89	-16.93%
MAR	\$10.13	\$8.70	-14.12%
ABR	\$8.78	\$8.02	-8.66%
MAY	\$10.72	\$7.91	-26.21%
JUN	\$11.81	\$8.26	-30.06%
JUL	\$4.42	\$10.07	127.83%
AGO	\$9.41	\$9.94	5.63%
SEP	\$12.43	\$10.72	-13.76%
OCT	\$10.83	\$8.78	-18.93%
NOV	\$7.28	\$7.61	4.53%
DIC	\$5.35	\$6.61	23.55%

Fuente: (SIICEX, 2018)

Como se puede apreciar en la *Tabla 8* el precio valor FOB de las exportaciones de arándanos ha ido disminuyendo debido al aumento de kilos exportados. Mientras más kilogramos se exporten se podrá reducir o dispersar los gastos de transporte de esta manera se podrá competir con otras ofertas.

2.2.2.6. Estándares de calidad

Actualmente las principales barreras para el ingreso de un producto a un mercado internacional ya no son arancelarias sino las barreras técnicas, es decir todo lo referido a estándares de calidad de los productos, de los procesos y de sus presentaciones.

Las certificaciones se han ido convirtiendo en una condición para competir globalmente: ISO 9000, ISO 14001, GMP, Eure gap, TQM, HACCP, etc (Mathews, 2013).

2.2.2.7. Oportunidad de entrega

Un producto de buena calidad a un precio competitivo solo tiene valor si se puede entregar cuando el cliente lo necesita. El conseguirlo es un conjunto de actividades claves, resaltando una adecuado y bien pensada logística, infraestructura descentralizada y proceso bien estructurados dentro de la compañía y dentro del país.

Sí bien se han logrado mejoras en temas relacionados con la técnica y tramitación en las operaciones, Mathews (2013) agrega que: *“Se requieren mayores recursos y mayor esfuerzo colectivo en infraestructura (puertos, aeropuertos, carreteras, energía, irrigaciones, etc.), más simplificación*

administrativa, desarrollo de alianzas estratégicas empresariales, posicionamiento de marcas peruanas que le den mayor sostenibilidad a nuestra oferta, etc”.

2.2.3. Arándanos

2.2.3.1. Perfil comercial y exportador (Sierra Exportadora, 2016)

Nombre Comercial:

Arándanos rojos, arándanos azules (blueberry), *Vaccinium corymbosum*

Partida arancelaria

0810400000: ARANDANOS ROJOS, MIRTILOS Y DEMAS FRUTOS DEL GENERO VACCINIUM, FRESCOS

Descripción del producto

Vaccinium es un género de arbustos que incluye a diferentes especies llamados arándanos. Tiene un sabor agrio y a la vez es un poco dulce.

Características del producto (Sierra exportadora, 2013)

Como se puede ver en la *Figura 8*, el arándano es una baya redondeada, de 7 a 9 mm. de diámetro, de color negro azulado, cubierta de purina azul y con un ribete en lo alto a modo de coronita, su carne, de un agradable sabor agridulce, es de color vinoso, y en la parte central contiene diversas simientes.

Las variedades Biloxi, Misty y Legacy, son las que mejor se adaptan en nuestro país.

	<p>Arándano Azul (<i>Vaccinium corymbosum</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crece en la zona Noreste de Estados Unidos • Alcanza 1.8 metros de altura • Destaca por sus frutos de color negro – azulado, bastantes grandes y sabrosos, es la especie más ampliamente cultivada.
	<p>Arándano Negro / Arándano Uliginoso (<i>Vaccinium uliginosum</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muy abundante en el nivel del mar, en zonas en regiones más frías de Europa, Asia y América • Altura de 15 0 20 cm (no más de 30). • Sus frutos son negras con pulpa blanca.
	<p>Arándano Rojo (<i>Vaccinium vitis-idaea</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crece en la zona norte de Europa, América, Asia y en las montañas del hemisferio norte. • 10 y 30 cm de altura. • Los frutos son redondeados y rojizos, de sabor ácido.

Figura 8. Tipos de arándanos

Fuente: (Sierra exportadora, 2013)

Presentaciones

Descrip.	Partida	Descrip.
Fresco	0810.40.00.00	Arándanos rojos, mirtillos y demás frutos del género <i>Vaccinium</i> , frescos.
Sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante.	0811.90.99.00	Las demás frutas y otros frutos, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante.
Jugo	2009.80.19.00	Los demás jugos de frutas.
Esencia	2106.90.10.00	Demás mezclas de sustancias odoríferas para la industria alimentaria o de bebidas.

Fuente: (Sierra exportadora, 2013)

Origen

Norteamérica, Estados Unidos

Zonas de producción local

- Ancash
- Arequipa
- Ica
- Cajamarca (Zona de mayor producción)
- La Libertad
- Lambayeque
- Lima

- Piura

Composición / Propiedades

Contiene un alto valor en antioxidante según el USDA (Departamento de agricultura de Estados Unidos). Además, contiene vitamina C para fortalecer las defensas y antocianina para mejorar los problemas de la vista.

2.2.3.2. FODA del producto

(Sierra exportadora, 2013)

FORTALEZAS

- Alta demanda internacional.
- Condiciones climáticas apropiadas.
- Existencia de viveros con plantas in vitro y semillas en nuestro país.

DEBILIDADES

- Escasa mano de obra calificada, con conocimiento del cultivo de este producto.
- No es conocido en el mercado local.

OPORTUNIDADES

- Visitas continuas de expertos internacionales en el cultivo de arándanos.
- Inversión de capital privado para ampliar la producción en diversas zonas del país.
- Incremento de áreas de producción a mediano plazo.

AMENAZAS

- Ataque de plagas y enfermedades desconocidas.
- Variaciones bruscas de temperatura, como consecuencia del cambio climático.

2.2.3.3. Situación comercial

Evolución de las exportaciones peruanas

En los últimos 3 años, la cantidad de países destino de nuestras exportaciones de arándanos fresco ha aumentado pasando de 20 en el 2015 a 28 países en el 2017 y siendo ya 17 en el 1º trimestre del 2018; pero se observa un ligero descenso respecto a las empresas exportadoras de este producto con respecto al 2016-2017, ya que si bien se puede observar un gran aumento de 12 a 21 con respecto a los años 2015-2016, en el año siguiente hubo un descenso relativo a 20, se aprecia que en el 2015 eran relativamente menos las empresas competidores y/o experimentadas en este tipo de productos.

Aun así, se ve que las empresas han seguido en la lucha y han logrado seguir perseverando.

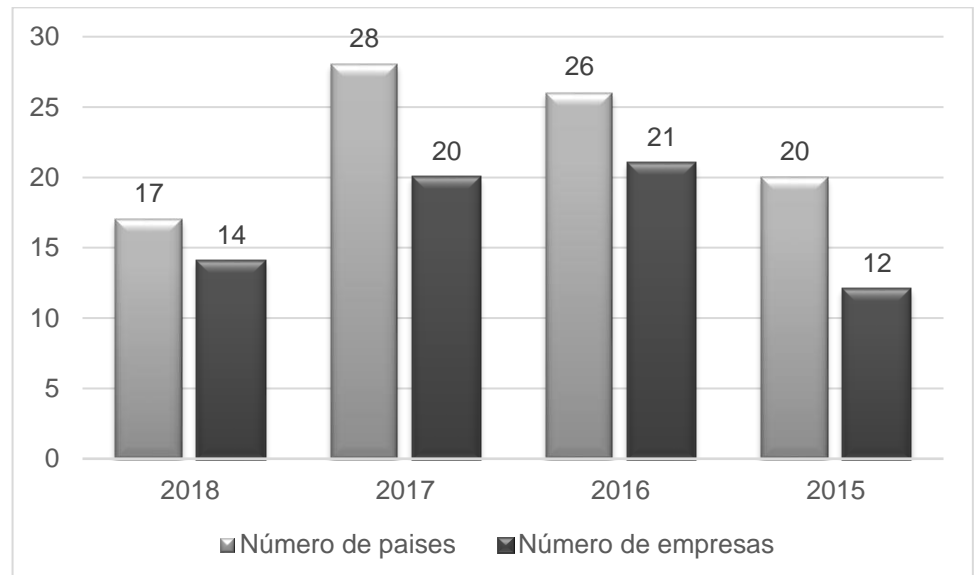


Figura 9. Evolución de las exportaciones de arándanos frescos según cantidad de países y empresas (2015-2018)

Fuente: (INFOTRADE - PROMPERU, 2018)

Respecto a las empresas participantes, se puede observar de 4 a 5 empresas que tienen mayor participación de las exportaciones de este fruto.

La empresa que ha logrado abrirse un sitio y estar en el 1º lugar en dichas exportaciones es la empresa ya conocida CAMPOSOL S.A. logrando acaparar el casi 32% de las exportaciones del 2017.

Tabla 9. Principales empresas exportadoras peruanas de arándanos en el 2017 y 2018 (1º Trimestre)

EMPRESA	2017	PAR % 2017	2018	PAR% 2018
CAMPOSOL S.A.	115,658,521.64	31.86%	18,463,138.58	38.04%
TAL S A	82,280,971.11	22.66%	7,697,404.08	15.86%
HORTIFRUT-TAL S.A.C.	46,999,477.18	12.95%	13,017,209.56	26.82%
AGRICOLA SANTA AZUL S.A.C	24,765,120.83	6.82%		0.00%
HASS PERU S.A.	22,140,429.54	6.10%	2,193,263.34	4.52%
BLUEBERRIES PERU S.A.C.	12,673,139.13	3.49%	1,519,639.34	3.13%
HFE BERRIES PERU S.A.C.	10,937,495.07	3.01%	2,167,406.12	4.47%
AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.C.	7,421,381.64	2.04%	1,744,289.30	3.59%
COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	6,088,691.16	1.68%	392,369.72	0.81%
EXPORTADORA FRUTICOLA DEL SUR SA	5,735,470.53	1.58%	162,412.61	0.33%
AGROBERRIES PERU S.A.C.	5,139,824.21	1.42%	269,537.17	0.56%
AGROVISION PERU S.A.C.	4,192,841.75	1.15%	54,720.00	0.11%
VISON'S S.A.C.	3,813,830.53	1.05%	208,453.00	0.43%
AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA PERU S.A.	3,500,270.57	0.96%		0.00%

Fuente: (INFOTRADE - PROMPERU, 2018)

La empresa que más participación con respecto a los arándanos con destino a EE.UU. durante el 2017 es también CAMPOSOL S.A. con el 31.32% de las exportaciones destinadas a dicho país.

Seguido por muy poco por la empresa TAL S.A., teniendo como diferencia un significativo 10%. Y ocupando el 3º lugar está HORTIFRUT-TAL S.A.C. con un alejado 14.67%.

Tabla 10. Principales empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos a EE.UU. en el 2017 y 2018 (1º Trimestre)

EMPRESA	2017	PAR% 2017	2018	PAR% 2018
CAMPOSOL S.A.	50,266,998.99	31.32%	11,205,530.60	35.43%
TAL S A	33,912,595.44	21.13%	4,771,435.16	15.08%
HORTIFRUT-TAL S.A.C.	23,545,421.09	14.67%	10,013,187.34	31.66%
AGRICOLA SANTA AZUL S.A.C	14,626,575.68	9.11%		0.00%
AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.C.	7,421,381.64	4.62%	1,744,289.30	5.51%
HFE BERRIES PERU S.A.C.	3,978,970.59	2.48%	1,484,504.08	4.69%
HASS PERU S.A.	3,864,394.06	2.41%	507,538.28	1.60%
AGROVISION PERU S.A.C.	3,683,230.50	2.30%	54,720.00	0.17%
BLUEBERRIES PERU S.A.C.	3,642,923.72	2.27%	1,029,708.65	3.26%
AGROBERRIES PERU S.A.C.	3,173,291.49	1.98%	187,322.17	0.59%
COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A. AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA PERU S.A.	3,165,679.76	1.97%	207,267.06	0.66%
VISON'S S.A.C.	2,691,643.37	1.68%		0.00%
VISON'S S.A.C.	1,925,632.94	1.20%		0.00%
FRUSAN AGRO S.A.C.	820,650.50	0.51%		0.00%

Fuente: (INFOTRADE - PROMPERU, 2018)

2.2.3.4. Principales mercados de destino

Los principales países destino de nuestras exportaciones de arándanos frescos van dirigidos a mercado como el de Estados Unidos ocupando el 48% de participación, seguidos después por Holanda (30%), y muy por detrás se encuentra con un 12% Reino Unido y un 10% China.

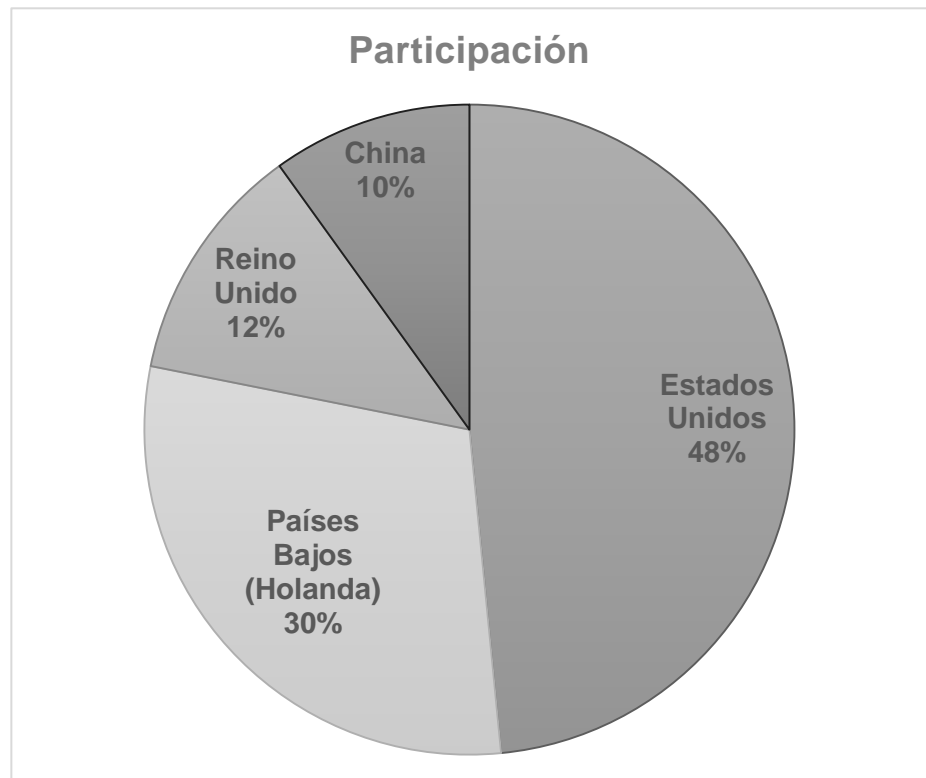


Figura 10. Principales países destino para las exportaciones de arándanos frescos en el 2017

Fuente: (INFOTRADE - PROMPERU, 2018)

2.2.3.5. Principales exportadores mundiales

Dentro del ranking de los principales exportadores mundiales bajo el sistema armonizado 08134000, destacan países como Chile cuyos envíos se han ido incrementando durante los últimos 3 años, participando en el mercado con el 21.44%, sufriendo una variación a la baja de 12.95% en el año 2017 respecto al 2015, seguidamente se encuentra Perú que creció en 276.75%, en el tercer lugar se ubica España con un ascenso de sus envíos de 33.83%. Países Bajos sorprende con un crecimiento de 92.52% pero EE.UU. no tuvo igual crecimiento logrando solo un 4.83%.

Tabla 11. Principales Exportadores Mundiales, en miles de dólares (evolución 2015-2017)

EXPORTADORES	2015	2016	2017	PART. %	VAR% 15-17
Chile	529,752.00	677,522.00	461,168.00	21.44%	-12.95%
Perú	95,804.00	237,120.00	360,942.00	16.78%	276.75%
España	231,486.00	285,365.00	309,798.00	14.40%	33.83%
Países Bajos	155,856.00	193,270.00	300,048.00	13.95%	92.52%
Estados Unidos de América	181,775.00	191,835.00	190,547.00	8.86%	4.83%
Canadá	185,929.00	165,192.00	166,571.00	7.74%	-10.41%
Argentina	103,447.00	124,571.00	99,906.00	4.64%	-3.42%
Marruecos	49,259.00	71,764.00	96,412.00	4.48%	95.72%
México	43,904.00	65,140.00	83,787.00	3.90%	90.84%
Polonia	69,157.00	57,063.00	81,752.00	3.80%	18.21%
TOTAL	1,646,369.00	2,068,842.00	2,150,931.00	100.00%	

Fuente: (TRADEMAP, 2018)

2.2.3.6. Principales importadores mundiales

Dentro del ranking de los principales importadores mundiales, destaca EE.UU., que tuvo una cuota de mercado de 41.65% en las importaciones totales, con un monto de US\$970,088.00, cuya variación en sus adquisiciones es de 21.87% en el año 2017 respecto al 2015; asimismo observamos a Reino Unido que creció en 52.86%, importando una cantidad de US\$ 337,392.00. Otro de los mercados es Países Bajos que tuvo un superávit de 60.42%, todos los demás países presentan una variación positiva con respecto a las importaciones de arándanos.

Tabla 12. Principales Importadores Mundiales, en miles de dólares (evolución 2015-2017)

IMPORTADORES	2015	2016	2017	PAR. %	VAR. % 15-17
Estados Unidos de América	796,366.00	827,678.00	970,088.00	41.65%	21.81%
Reino Unido	220,724.00	338,568.00	337,392.00	14.48%	52.86%
Países Bajos	168,831.00	224,230.00	270,846.00	11.63%	60.42%
Alemania	127,297.00	147,705.00	213,755.00	9.18%	67.92%
Canadá	167,394.00	189,620.00	186,733.00	8.02%	11.55%
China	68,613.00	78,517.00	103,381.00	4.44%	50.67%
España	45,816.00	61,170.00	91,785.00	3.94%	100.33%
Noruega	37,862.00	44,703.00	54,788.00	2.35%	44.70%
Hong Kong, China	26,925.00	49,746.00	50,757.00	2.18%	88.51%
Francia	28,036.00	40,870.00	49,861.00	2.14%	77.85%
TOTAL	1,687,864.00	2,002,807.00	2,329,386.00	100.00%	

Fuente: (TRADEMAP, 2018)

2.2.3.7. Análisis FODA

(Sierra exportadora, 2013)

FORTALEZAS

- Desarrollo del cultivo de arándanos en empresas peruanas, con perspectivas de exportación.
- Existencia de viveros, que contribuyen en la propagación de la producción.
- Impulso en la producción, comercialización, por parte del Programa, Sierra Exportadora.
- Innovación en los productos.

DEBILIDADES

- Limitada experiencia en el cultivo de este producto.
- La producción es deficiente, ante la demanda internacional.
- Deficiente consumo interno.
- Deficientes cantidades y montos exportados.

OPORTUNIDADES

- Ventana comercial en los meses de setiembre - octubre, cuando Estados Unidos ya terminó de producir.
- Tendencias a consumir productos con alto valor nutricional.
- Poseer tratados de libre comercio, con quienes se pueden negociar el ingreso del producto.

AMENAZAS

- Variación de temperaturas.
- Baja disponibilidad o uso de tecnologías inadecuadas en la maquinaria utilizada para la producción.
- Alta demanda del mercado por una consistencia en la alta calidad de los productos y confiabilidad de abastecimiento.

2.2.3.8. Tratado de Libre Comercio con EE.UU.

Con EE.UU. tenemos un acuerdo de Libre Comercio que entro en vigencia desde el 01 de febrero del 2009. Y dentro de la lista de productos que se encuentran exonerados o con algún tipo de tratamiento especial se encuentra los arándanos, teniendo como requisito, para obtener la exoneración de aranceles, el obtener un certificado de origen por cada envío (CCL, 2018).

Esto se obtienen a través de la Cámara de Comercio de Lima, los requisitos para la obtención son:

- Declaración jurada de origen, formulario que se llena mediante la Ventanilla Única – VUCE, en ella se indica los materiales originarios y no originarios que forman parte de la producción del producto. Debe ser llenada por producto y por destino. Una vez llenado; es transmitido a la CCL para su evaluación y de ser afirmativa se le otorgará una autorización por un período de validez de dos años.
- Certificado de origen; se llena mediante la Ventanilla Única – VUCE.
- Factura de exportación o boleta de venta, se adjunta al momento de tramitar el certificado de origen.

Este trámite tiene un costo de S/ 42,48 incluido IGV, que deberá ser abonado a las cuentas de la CCL.

2.2.3.9. Requisitos de ingreso

En el país de destino, los entes encargados de supervisar y controlar la importación de arándanos es la USDA (United States Department of Agriculture) y el APHIS (Animal and Plant Health Inspection Service). La USDA solicita a todos los importadores que obtengan una autorización escrita de importación (SIICEX, 2015).

APHIS, a través de su página web brinda información acerca de los requisitos de importación; pudiendo filtrarse por fruta o vegetal e incluso por país (USDA, 2018).

La importación de este producto está sujeta por la ley 7 CFR 319.56-3, que brinda requerimientos generales para la importación de todo tipo de vegetales y frutas. Dependiendo de la estrategia de mitigación de plagas que se utilice se tendrá la facilidad de ingresar por todos los puertos de EE.UU. o por algunos determinados por USDA.

Los tratamientos que son aprobados y permitidos por la USDA son el T101-i-1-1 (fumigación con bromuro de metilo) – Ver *Imagen 9*, T101-i-a-2 (fumigación con bromuro de metilo) – Ver *Imagen 10*, T107-a-1 (tratamiento de frio) – Ver *Imagen 11* y el T105-a-1 (irradiación) – Ver *Imagen 12*.

Anteriormente, solo estaba permitido el tratamiento por fumigación con bromuro de metilo (gas incoloro empleado por SENASA para fumigar los productos agrícolas que se iban a exportar pero en consecuencia aceleraba la maduración del fruto) y el tratamiento de frío (exposición por tiempos a temperaturas frías dentro el contenedor durante el viaje, pudiéndose controlar por vía remota la temperatura) que alargaba el tiempo de vida y la calidad del fruto a 15 o 17 días, permitiendo así la exportación por vía marítima.

Pero este año, la APHIS aprobó un nuevo tratamiento para los arándanos peruanos (la irradiación con rayos gamma, "X" y haz de electrones – aprobadas por la FDA), pudiendo alargar aún más el tiempo de vida en el mercado, ventajas que no se podían obtener con el tratamiento de fumigación con bromuro de metilo o el tratamiento en frío. De aplicarse el dicho tratamiento, el ingreso de la mercancía deberá ser a través de puertos estadounidenses autorizados (El Comercio, 2018).

Todo envío deberá ser inspeccionado por SENASA antes de su salida y deberá ser acompañado por un certificado fitosanitario emitido por esta misma.

A pesar que la FDA (Food and Drug Administration) no es la entidad encargada de la supervisión de la importación de productos frescos a territorio estadounidense, cuenta con un rol importante ya que maneja la ley de bioterrorismo, que contiene las siguientes partes:

- Registros de instalaciones alimenticias: Toda instalación extranjera o nacional que produzca, envase, distribuya, reciba o almacene alimentos destinados para el consumo animal o humano en territorio estadounidense deberá estar debidamente registrada en la FDA.
- Notificación previa de partida de alimentos importados: Toda importación de alimentos deberá ser notificado previamente a la FDA. Brindándole el tiempo necesario a la entidad para evaluar la documentación antes de que la mercancía llegue. Esta deberá ser recibida y confirmada electrónicamente por la FDA con un tiempo previo no mayor a 15 días y no menor dependiendo del tipo de envío (aéreo o marítimo) este aviso deberá ser con 4 horas o 8 horas de anticipación respectivamente.
- Establecimiento y mantenimiento de registros: Brindar información acerca de donde viene el producto y quien los recibe. Pudiendo averiguar la fuente de origen.
- Detención administrativa: De encontrarse algún indicio negativo de que el producto pueda ocasionar daños perjudiciales para la salud humana y animal. Cuenta con la autorización para detener y revisar el envío.

Adicionalmente, la CBP (Customs and Border Protection), solicitará que toda factura deberá brindar detallada información acerca del puerto de ingreso, nombre del importador y del exportador, descripción del producto, marca, y toda información pertinente relacionada con el producto y sus fabricantes (costos de transporte). Deberá ir acompañada con la traducción de la misma e o en todo caso la factura original en inglés (SIICEX, 2015).

2.3. Marco conceptual

OFERTA EXPORTABLE

Definida como la capacidad exportable, teniendo como principales componentes: La capacidad y calidad de un producto para exportar. (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016)

GESTIÓN EMPRESARIAL

Conjunto de procesos (planificar, organizar, controlar y evaluar) para hacer un buen uso de los recursos económico-financieros disponibles en la organización, y conseguir los logros fijados previamente y coherentes con su misión. (Gavilán, Guezuraga, & Beitia, 2008)

GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Conjunto de herramientas administrativas, que buscan maximizar los niveles de la productividad de una empresa, para así obtener un producto de calidad. (Vilcarromero Ruíz, 2013)

GESTIÓN DE EXPORTACIÓN

Conjunto de conocimientos, acciones y habilidades para la adecuada exportación y posterior éxito de estos en el mercado destino, lográndose ampliar a más mercados y obteniendo una fidelidad con el cliente. (Centro del Comercio Internacional (ITC), 2016)

CALIDAD DEL PRODUCTO

Hay dos nociones esenciales de base en relación con la utilización del término “calidad”. (FAO, 2004)

La primera se refiere al enunciado de las características y/o propiedades que se relacionan con la finalidad de su utilización. La FAO afirma que “la calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto, de un proceso o de un servicio que le confieren su capacidad de satisfacer necesidades implícitas o explícitas”.

La segunda noción consagra la expresión de un nivel de excelencia, una forma de distinción con respecto a cosas similares, que justifica que se la busque.

Características organolépticas, sanitarias, seguridad alimentaria, laboral y ambiental

EXPORTACIONES

Para la SUNAT, se puede definir como un régimen aduanero por el cual, se accede a la salida legal del país a mercancías nacionalizadas o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. Para ello la transferencia de bienes debe efectuarse a un cliente domiciliado en el extranjero. (SUNAT, 2016)

IMPORTACIONES

Para la SUNAT, se puede definir como un régimen aduanero por el cual, se accede a la entrada legal del país a mercancías extranjeras para ser nacionalizadas para su consumo, luego del pago o garantía, según corresponda, de los derechos arancelarios y demás impuestos aplicables. Para ello la transferencia de bienes debe efectuarse a un cliente domiciliado dentro del territorio aduanero. (SUNAT, 2016)

VENTANA DE OPORTUNIDAD

Se refiere al momento en el cual todos los factores están a favor para aprovechar una situación de ventaja con éxito, es decir, es un momento dado en el que todos los factores de oportunidad se presentan y aseguran buenos resultados para el negocio. (Kingdon, 1984)

- Necesidades Insatisfechas
- Alineamiento de fuerzas empresariales
- Solución técnica adecuada

VIABILIDAD DE EXPORTACIÓN

Estudio que busca descubrir el éxito o fracaso de una exportación a un país a partir del análisis del acceso al mercado, restricciones arancelarias y barreras no arancelarias, factibilidad política, aceptación cultural, normas de calidad, políticas administrativas, disponibilidad de transporte. (Salazar Chávez, 2014)

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN
Variable: Oferta exportable	Se entiende por oferta exportable como la capacidad de proveer de manera constante cierto producto sin descuidar la calidad y las características que lo hacen diferente y rentable. (Miranda Pairazaman, 2013)	Tiene como principales componentes: La capacidad y calidad de un producto para exportar. (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016)	Gestión empresarial	Económico	<ul style="list-style-type: none"> % de crecimiento en sus ventas 	<ul style="list-style-type: none"> Intervalo 	<ul style="list-style-type: none"> Fuente documental
				Responsabilidad Social Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> Participación en algún proyecto social y/o medioambiental 	<ul style="list-style-type: none"> Nominal 	<ul style="list-style-type: none"> Fuente documental
			Gestión de la producción	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Estándares de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Nominal 	<ul style="list-style-type: none"> Fuente documental
					<ul style="list-style-type: none"> De todas sus exportaciones a EE.UU., qué porcentaje logró ingresar 	<ul style="list-style-type: none"> Ordinal 	<ul style="list-style-type: none"> Fuente documental
				Producción	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de exportación anual 	<ul style="list-style-type: none"> Intervalo 	<ul style="list-style-type: none"> Fuente documental
				Distribución	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo promedio de entrega (por vía aérea) 	<ul style="list-style-type: none"> Ordinal 	<ul style="list-style-type: none"> Fuente documental
			Gestión de la exportación	Pago	<ul style="list-style-type: none"> Medios de pago utilizado. 	<ul style="list-style-type: none"> Nominal 	<ul style="list-style-type: none"> Fuente documental
				Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de clientes que poseen 	<ul style="list-style-type: none"> Ordinal 	<ul style="list-style-type: none"> Fuente documental
				Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo exportando 	<ul style="list-style-type: none"> Intervalo 	<ul style="list-style-type: none"> Fuente documental
					<ul style="list-style-type: none"> Exportaciones al año 	<ul style="list-style-type: none"> Ordinal 	<ul style="list-style-type: none"> Fuente documental
<ul style="list-style-type: none"> Asistencia a ferias internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> Nominal 	<ul style="list-style-type: none"> Fuente documental 					

3.2. Diseño de investigación

El trabajo de investigación que realizaré es No Experimental, de corte transeccional o transversal, ya que no se aplicara ninguna técnica aplicativa con la búsqueda de cambios y solo se busca información en un momento en el contexto.

El nivel es básico, ya que consiste en observar la variable tal como se da en su ambiente natural, para después analizar los resultados obtenidos (Cauas, 2015). Respecto al nivel de investigación, es descriptiva, porque intenta conocer cómo ha evolucionado la exportación de arándanos en el mercado mundial y sus razones, asimismo las conclusiones y recomendaciones de esta investigación puedan ser de utilidad para fortalecer el cultivo y la exportación de arándanos con la finalidad de contribuir al éxito de esta.

Diseño Transversal:

Estudio	T1
M	O

Dónde:

M: Muestra

O: Observación

3.3. Población

La empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. debido a que esta empresa fue una de las primeras en empezar a exportar arándanos frescos a EE.UU. y no ha parado desde el 2011, es miembro de la Asociación PROARANDANOS (organización que conglomerada el 73% de las empresas exportadoras de arándanos en el Perú) y por ser la empresa que mayor crecimiento en kilogramos y valor FOB ha tenido en los últimos años dentro de dicha Asociación.

3.4. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Los instrumentos que se aplicaron en este trabajo de investigación son métodos indirectos pues la información fue obtenida a través de información documental o por medio de otras instituciones.

En primer lugar, se usó una lista de cotejo que sirvió de ayuda para identificar si la empresa contaba con todos los indicadores previamente elaborados, usándose durante el proceso de la evaluación documental (Carrasco Díaz, 2013). Dicho instrumento fue elaborado en base a las 3 dimensiones que conjuntamente forman la gestión de la oferta exportable; dichas dimensiones son gestión empresarial, gestión de producción y gestión de exportación; para cada dimensión se hicieron preguntas que buscaron registrar la presencia o ausencia de una determinada característica, actitud o proceso de acciones que eleven o generen un impacto positivo o negativo en cada uno de las dimensiones.

El instrumento fue validado por un grupo de tres especialistas que laboran en la facultad de Administración de la Universidad Privada Del Norte.

Para su aplicación, se debió preparar y organizar cuidadosamente las fuentes de información indirectas; seleccionado paginas como INFOTRADE, ADUANAS y PROMPERU entre otras fuentes confiables; que brindaron la data necesaria para validar cada uno de los indicadores que se escogieron dentro de la lista de cotejo.

Se organizó la información obtenida según la categoría en la que corresponda.

Los resultados en principio, fueron analizados por dimensiones; donde se justificó el puntaje obtenido por cada indicador que los comprendía.

Y para un análisis global, se clasifico la oferta exportable de la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. como altamente ineficiente, muy ineficiente, eficiente, muy eficiente y altamente eficiente; usando la calificación de escalas de Linkert. (Carrasco Díaz, 2013)

3.5. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

- a. Recojo de información provistas por otras instituciones, (INFOTRADE, ADUANAS y PROMPERU):** Una vez identificadas claramente que data se requiere para cumplir con cada uno de los indicadores de la lista de cotejo; se procede a la recolección de información que complete el instrumento escogido.
- b. Selección de la información:** La data recolectada es filtrada y clasificada; para luego ser ubicada en cada indicador.
- c. Aplicación de la lista de cotejo:** Los datos seleccionados son colocados en cada valoración, obteniendo el puntaje correspondiente; presentando información y evidencia que justifique el puntaje obtenido.
- d. Justificación del puntaje obtenido:** Se presenta la información y evidencia que se consideró para lograr esa valoración; en su mayoría tuvo que ser bajada en una base de datos para consolidarla por medio de tablas agregándose las variaciones anuales, etc.
- e. Análisis por dimensiones:** Una vez que a cada dato se le es colocado un puntaje; se puede obtener un promedio y total por dimensión; clasificando cada categoría como altamente ineficiente, muy ineficiente; eficiente, muy eficiente o altamente eficiente.
- f. Análisis por variable:** Las tres dimensiones se consolidan para dar paso al resultado final; clasificar la gestión de la oferta exportable.
- g. Presentación.**

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Este capítulo empezará con la descripción acerca del avance y cumplimiento de los objetivos específicos.

- a) **Describir y analizar la gestión empresarial de la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA con respecto a sus exportaciones de arándanos frescos con destino a EE.UU. en el 2017.**

Dimensión 1: Gestión empresarial

Tabla 13. Gestión empresarial

Sub-dimensiones	Indicadores	Resultado obtenido	Rango ocupado	Ptje	Calificación	
Económico	% de crecimiento promedio en sus ventas - considerando los últimos 3 años	66.54 %	[45% a más]	4	Altamente eficiente	Altamente eficiente
	Participación en algún proyecto social y/o medioambiental	Sí, cuenta con 2 certificaciones y 1 premio	Participación activa	4	Altamente eficiente	Altamente eficiente
Gestión empresarial	Promedio			4	Altamente eficiente	
	Total			8		

Respecto a la subdimensión ECONÓMICO (analizado a nivel empresa, no solo se considera las exportaciones de arándanos), como se puede ver en la Tabla 14; podemos afirmar que en los últimos años el crecimiento promedio de sus ventas en valor FOB ha sido de 66.54%, el crecimiento más grande hasta la fecha fue en el 2017 donde se refleja un crecimiento del 181%

con respecto al año anterior. Pudiendo incluso apreciar que en el 1º primer trimestre del 2018 ya ha pasado 3 millones de dólares en ventas.

Tabla 14. % de crecimiento promedio en sus ventas en sus últimos 3 años (2015-2017)

Empresa: 20519190681 AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA PERU SOCIEDAD ANONIMA		
Año	Valor FOB USD	Variación %
2018	\$3,478,921.70	
2017	\$10,561,262.77	181%
2016	\$3,745,616.10	-21.54%
2015	\$4,774,084.89	39.19%
2014	\$3,429,975.43	
	PROMEDIO	66.54%

Fuente: INFOTRADE

Respecto a la subdimensión RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. cuenta con un programa, Eco Agro, basado en el sistema de Riego por goteo de Alta Frecuencia. Debido a eso, ellos han conseguido la aprobación y obtención de certificaciones como Rainforest Alliance (Rainforest Alliance, 2014) y GLOBALG.A. P (Ver Imagen 13); en torno a buenas prácticas y cuidado del medio ambiente. En el 2013 obtuvieron el premio Sustainable Water Industry Group, además de contar con una política de RSE que les da la oportunidad de realizar donaciones de sus productos a albergues y/o poblados de la zona donde sus cultivos se encuentran (Chavarri, 2016).

- b) Describir y analizar la gestión de producción de la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA con respecto a sus exportaciones de arándanos frescos con destino a EE.UU. en el 2017.

Dimensión 2: Gestión de producción

Tabla 15. Gestión de producción

Sub-dimensiones	Indicadores	Resultado obtenido	Rango ocupado	Puntaje	Calificación	
Calidad	Estándares de calidad	Muy alta, cuenta con 2 certificaciones de calidad	Muy alta	4	Altamente eficiente	
	De todas sus exportaciones a EE.UU., qué porcentaje logró ingresar	100%	100%	4	Altamente eficiente	
Producción	Capacidad de exportación anual	306 TN	[272 a 544 TN>	1	Ineficiente	Ineficiente
Distribución	Tiempo promedio de entrega (por vía aérea) a mayorista en EE.UU.	Promedio 105 horas (4 días y 9 horas)	4 días	3	Muy eficiente	Muy eficiente
Gestión de producción		Promedio		3	Muy eficiente	
		Total		12		

Respecto a la subdimensión CALIDAD, la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. cuenta con 2 certificaciones privadas además de la pública exigida por obligación al momento de ingresar frutas y hortalizas a EE.UU. Acerca de las privadas, podemos mencionar a TESCO NURTURE, *que garantiza que Tesco suministra frutas y verduras de buena calidad a sus consumidores* (ACERTA, s.f.); y a FAIR TRADE CERTIFIED (Valle y Pampa Peru, 2016),

una certificación internacional de calidad de “Comercio Justo” (PERÚ.COM, 2016) - Ver *Imagen 14 e Imagen 15*.

Respecto a la subdimensión PRODUCCIÓN, la empresa durante el 2017 mantuvo un nivel de exportación de poco más de 306 mil toneladas (ver Tabla 16), siendo en octubre el mes en el que tuvo el pico más alto logrando sobrepasar las 115 toneladas, pudiéndose afirmar que dicho mes se concentra la mayor cantidad de capacidad productiva de la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A.

Tabla 16. Capacidad de exportación anual a EE.UU. con respecto a sus exportaciones de arándanos frescos durante el 2017

MES	F.EMB	VIA TRANSPORTE	PESO NETO KG.	VALOR FOB USD
ENERO	04/01/2017	MARITIMO	7,833.60	42,240.00
ENERO	18/01/2017	MARITIMO	3,688.32	5,905.78
SETIEMBRE	12/09/2017	MARITIMO	7,050.26	74,928.48
SETIEMBRE	12/09/2017	MARITIMO	6,466.41	57,442.80
SETIEMBRE	12/09/2017	MARITIMO	5,290.00	55,677.56
SETIEMBRE	12/09/2017	MARITIMO	4,702.84	40,858.40
SETIEMBRE	19/09/2017	MARITIMO	11,757.10	115,200.00
SETIEMBRE	19/09/2017	MARITIMO	7,054.26	62,037.60
SETIEMBRE	19/09/2017	MARITIMO	4,702.84	40,858.40
SETIEMBRE	24/09/2017	AEREA	4,400.00	36,480.00
SETIEMBRE	26/09/2017	MARITIMO	7,050.24	62,037.60
SETIEMBRE	26/09/2017	MARITIMO	4,700.16	40,858.40
SETIEMBRE	27/09/2017	MARITIMO	11,750.40	115,200.00
SETIEMBRE	27/09/2017	AEREA	3,916.00	36,480.00
OCTUBRE	02/10/2017	AEREA	3,840.00	36,480.00
OCTUBRE	03/10/2017	MARITIMO	6,912.00	62,037.60
OCTUBRE	03/10/2017	MARITIMO	4,608.00	40,858.40
OCTUBRE	04/10/2017	MARITIMO	5,878.55	51,448.00
OCTUBRE	04/10/2017	MARITIMO	5,760.00	51,448.00
OCTUBRE	10/10/2017	MARITIMO	15,667.20	172,800.00
OCTUBRE	15/10/2017	AEREA	4,800.00	32,640.00
OCTUBRE	17/10/2017	MARITIMO	11,750.40	102,896.00
OCTUBRE	17/10/2017	MARITIMO	6,912.00	62,037.60
OCTUBRE	17/10/2017	MARITIMO	6,912.00	62,037.60
OCTUBRE	17/10/2017	MARITIMO	5,568.00	44,645.73
OCTUBRE	17/10/2017	MARITIMO	4,608.00	40,858.40
OCTUBRE	18/10/2017	AEREA	3,840.00	32,640.00
OCTUBRE	22/10/2017	AEREA	5,760.00	44,928.00
OCTUBRE	23/10/2017	AEREA	4,992.00	38,937.60

OCTUBRE	24/10/2017	MARITIMO	15,667.20	134,400.00
OCTUBRE	27/10/2017	MARITIMO	13,708.80	128,640.00
NOVIEMBRE	08/11/2017	MARITIMO	15,360.00	130,560.00
NOVIEMBRE	14/11/2017	MARITIMO	13,824.00	110,592.00
NOVIEMBRE	18/11/2017	MARITIMO	14,208.00	112,808.62
NOVIEMBRE	19/11/2017	AEREA	7,296.00	65,664.00
NOVIEMBRE	21/11/2017	MARITIMO	11,520.00	103,680.00
NOVIEMBRE	22/11/2017	AEREA	3,840.00	34,560.00
NOVIEMBRE	26/11/2017	AEREA	1,536.00	13,824.00
NOVIEMBRE	28/11/2017	MARITIMO	5,875.20	52,192.26
NOVIEMBRE	28/11/2017	MARITIMO	5,850.72	51,968.54
NOVIEMBRE	29/11/2017	AEREA	3,072.00	27,648.00
DICIEMBRE	03/12/2017	AEREA	3,456.00	31,104.00
DICIEMBRE	06/12/2017	AEREA	1,536.00	13,824.00
DICIEMBRE	10/12/2017	AEREA	1,920.00	17,280.00
TOTAL			306,840.50	2,691,643.37

Fuente: INFOTRADE

Respecto a la subdimensión DISTRIBUCIÓN, la información recolectada a través de ADUANAS y la aerolínea LATAM PERU (encargado transportar los envíos) nos indica que todas las exportaciones de arándanos frescos realizadas por AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. por vía aérea se hicieron durante los meses entre setiembre y diciembre (oportunidad de mejor ingreso a los EEUU ya que este no se encuentra en producción de este fruto); tiene un promedio de 105 horas; que incluye a las horas muertas que la mercancía pasa en la aduana de origen y de destino (proceso de regulación y autorización de embarque, salida, desembarque y entrada) -ver Tabla 17, que se considera como el tiempo que la empresa puede hacer llegar un envío al mercado de destino. Este número en días se interpreta como 4 días y 9 horas.

Tabla 17. Tiempo promedio de entrega (por vía aérea) a mayorista en EE.UU.

MES	F.EMB	DOC. DE TRANSPORTE	EMBARQUE	LLEGADA	TOTAL HORAS
SETIEMBRE	27/09/2017	145-05512990	25/09/2017 09:20	28/09/2017 13:20	76: 00
OCTUBRE	02/10/2017	145-05549961	29/09/2017 09:33	03/10/2017 10:56	97: 23
OCTUBRE	15/10/2017	145-05579976	13/10/2017 09:20	16/10/2017 12:14	74: 54
OCTUBRE	18/10/2017	145-05580013	11/10/2017 09:20	19/10/2017 13:02	195: 42
OCTUBRE	22/10/2017	145-05599941	19/10/2017 09:20	23/10/2017 13:10	99: 50
OCTUBRE	23/10/2017	145-05599963	19/10/2017 09:14	24/10/2017 16:35	127: 21
NOVIEMBRE	19/11/2017	145-05633725	17/11/2017 12:41	20/11/2017 09:00	68: 19
NOVIEMBRE	22/11/2017	145-05651365	17/11/2017 12:33	23/11/2017 10:04	141: 31
NOVIEMBRE	26/11/2017	145-05651424	23/11/2017 12:30	26/11/2017 20:10	79: 40
NOVIEMBRE	29/11/2017	145-05677932	23/11/2017 12:42	30/11/2017 12:37	167: 55
DICIEMBRE	03/12/2017	145-05678013	30/11/2017 12:28	04/12/2017 10:33	94: 05
DICIEMBRE	06/12/2017	145-05691173	05/12/2017 12:30	07/12/2017 09:51	45: 21
DICIEMBRE	10/12/2017	145-05691195	07/12/2017 13:07	11/12/2017 14:41	97: 34
PROMEDIO					105:02:42

Fuente: ADUANA y LATAM PERU

c) Describir y analizar la gestión de exportación de la empresa **AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA** con respecto a sus exportaciones de arándanos frescos con destino a EE.UU. en el 2017.

Dimensión 3: Gestión de exportación

Tabla 18. Gestión de exportación

Sub-dimensiones	Indicadores	Resultado obtenido	Rango ocupado	Puntaje	Calificación	
Pago	Medio de pago utilizado en sus exportaciones	Diferido	Carta de crédito diferida	2	Eficiente	Eficiente
	Cantidad de clientes (mayoristas) que poseen en EE.UU.	10	[10 a 14>	3	Muy eficiente	Muy eficiente
Experiencia	Tiempo exportando	7 años	De 4 a 8 años	3	Muy eficiente	
	Exportaciones al año	44	[37 a 48>	3	Muy eficiente	Muy eficiente
	Asistencia a ferias internacionales	Presencia en ferias de Estados Unidos y Europa	Participaciones anuales	3	Muy eficiente	
Gestión de exportación		Promedio		2.8		
		Total		14		Muy eficiente

Con respecto a la subdimensión PAGO, la información recolectada a través de ADUANAS nos indica que el 100% de sus exportaciones realizadas durante el 2017 fueron hechas bajo el medio

de pago diferido, lo que en el comercio exterior se traduce a un solo elemento de pago, CARTA DIFERIDA, que es el pago a “n” días de realizado el embarque.

Tabla 19. Medio de pago utilizado en sus exportaciones

MES	F.EMB	PAGO
ENERO	04/01/2017	DIFERIDO
ENERO	18/01/2017	DIFERIDO
SETIEMBRE	12/09/2017	DIFERIDO
SETIEMBRE	12/09/2017	DIFERIDO
SETIEMBRE	12/09/2017	DIFERIDO
SETIEMBRE	12/09/2017	DIFERIDO
SETIEMBRE	19/09/2017	DIFERIDO
SETIEMBRE	19/09/2017	DIFERIDO
SETIEMBRE	19/09/2017	DIFERIDO
SETIEMBRE	24/09/2017	DIFERIDO
SETIEMBRE	26/09/2017	DIFERIDO
SETIEMBRE	26/09/2017	DIFERIDO
SETIEMBRE	27/09/2017	DIFERIDO
SETIEMBRE	27/09/2017	DIFERIDO
OCTUBRE	02/10/2017	DIFERIDO
OCTUBRE	03/10/2017	DIFERIDO
OCTUBRE	03/10/2017	DIFERIDO
OCTUBRE	04/10/2017	DIFERIDO
OCTUBRE	04/10/2017	DIFERIDO
OCTUBRE	10/10/2017	DIFERIDO
OCTUBRE	15/10/2017	DIFERIDO
OCTUBRE	17/10/2017	DIFERIDO
OCTUBRE	17/10/2017	DIFERIDO
OCTUBRE	17/10/2017	DIFERIDO
OCTUBRE	17/10/2017	DIFERIDO
OCTUBRE	17/10/2017	DIFERIDO
OCTUBRE	17/10/2017	DIFERIDO
OCTUBRE	17/10/2017	DIFERIDO
OCTUBRE	17/10/2017	DIFERIDO
OCTUBRE	18/10/2017	DIFERIDO
OCTUBRE	22/10/2017	DIFERIDO
OCTUBRE	23/10/2017	DIFERIDO
OCTUBRE	24/10/2017	DIFERIDO
OCTUBRE	27/10/2017	DIFERIDO
NOVIEMBRE	08/11/2017	DIFERIDO
NOVIEMBRE	14/11/2017	DIFERIDO
NOVIEMBRE	18/11/2017	DIFERIDO

NOVIEMBRE	19/11/2017	DIFERIDO
NOVIEMBRE	21/11/2017	DIFERIDO
NOVIEMBRE	22/11/2017	DIFERIDO
NOVIEMBRE	26/11/2017	DIFERIDO
NOVIEMBRE	28/11/2017	DIFERIDO
NOVIEMBRE	28/11/2017	DIFERIDO
NOVIEMBRE	29/11/2017	DIFERIDO
DICIEMBRE	03/12/2017	DIFERIDO
DICIEMBRE	06/12/2017	DIFERIDO
DICIEMBRE	10/12/2017	DIFERIDO

Fuente: ADUANAS

Respecto a la subdimensión CLIENTES, conforme a la información recogida a través los manifiestos de carga de salida brindada de manera virtual por ADUANAS, se afirma que la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. cuenta con 10 consignatario y/o compradores de arándanos frescos en EE.UU.; siendo SIERRA PRODUCE; su mayor clientes por ser el proveedor con el cual intercambio mayor volumen durante el 2017 (ver *Tabla 20*). Dicha empresa localizada en EE.UU. importa y distribuye frutas y vegetales frescos desde las plantaciones alrededor del mundo llegando directamente a tu vecindario (traducción de la página en inglés) (SIERRA PRODUCE, s.f.).

Tabla 20. Cantidad de clientes (mayoristas) que poseen en EE.UU.

F.EMB	NETO KG.	CLIENTE
04/01/2017	7,833.60	TO ORDER
18/01/2017	3,688.32	DAVID OPPENHEIMER CO. (EC) 200 CONT
12/09/2017	7,050.26	SIERRA PRODUCE
12/09/2017	6,466.41	PANDOL BROS
12/09/2017	5,290.00	WUHL SHAFMAN LIEBERMAN CORP
12/09/2017	4,702.84	SOCIAL ENTERPRISE LLC
19/09/2017	11,757.10	WESTLAKE - MILLER LLC. DBA ALWAYS
19/09/2017	7,054.26	SOCIAL ENTERPRISE LLC
19/09/2017	4,702.84	SIERRA PRODUCE
24/09/2017	4,400.00	FRUITS ET LEGUMES GAETAN BONO INC
26/09/2017	7,050.24	WUHL SHAFMAN LIEBERMAN CORP
26/09/2017	4,700.16	PANDOL BROS
27/09/2017	11,750.40	WESTLAKE - MILLER LLC. DBA ALWAYS
27/09/2017	3,916.00	ALTAR PRODUCE LLC FRUITS ET LEGUMES GAETAN BONO INC
02/10/2017	3,840.00	ALTAR PRODUCE LLC FRUITS ET LEGUMES GAETAN BONO INC
03/10/2017	6,912.00	SOCIAL ENTERPRISE LLC
03/10/2017	4,608.00	SIERRA PRODUCE
04/10/2017	5,878.55	GOURMET TRADING COMPANY
04/10/2017	5,760.00	HARVEST SENSATIONS, LLC
10/10/2017	15,667.20	WESTLAKE - MILLER LLC. DBA ALWAYS
15/10/2017	4,800.00	ALTAR PRODUCE LLC FRUITS ET LEGUMES GAETAN BONO INC
17/10/2017	11,750.40	WUHL SHAFMAN LIEBERMAN CORP
17/10/2017	6,912.00	PANDOL BROS
17/10/2017	6,912.00	GOURMET TRADING COMPANY
17/10/2017	5,568.00	SOCIAL ENTERPRISE LLC
17/10/2017	4,608.00	SIERRA PRODUCE
18/10/2017	3,840.00	ALTAR PRODUCE LLC FRUITS ET LEGUMES GAETAN BONO INC
22/10/2017	5,760.00	ALTAR PRODUCE LLC FRUITS ET LEGUMES GAETAN BONO INC

23/10/2017	4,992.00	ALTAR PRODUCE LLC FRUITS ET LEGUMES GAETAN BONO INC
24/10/2017	15,667.20	WESTLAKE - MILLER LLC. DBA ALWAYS
27/10/2017	13,708.80	WUHL SHAFMAN LIEBERMAN CORP
08/11/2017	15,360.00	SIERRA PRODUCE
14/11/2017	13,824.00	WESTLAKE - MILLER LLC. DBA ALWAYS
18/11/2017	14,208.00	SIERRA PRODUCE
19/11/2017	7,296.00	ALTAR PRODUCE LLC FRUITS ET LEGUMES GAETAN BONO INC
21/11/2017	11,520.00	WUHL SHAFMAN LIEBERMAN CORP
22/11/2017	3,840.00	ALTAR PRODUCE LLC FRUITS ET LEGUMES GAETAN BONO INC
26/11/2017	1,536.00	ALTAR PRODUCE LLC FRUITS ET LEGUMES GAETAN BONO INC
28/11/2017	5,875.20	GOURMET TRADING COMPANY
28/11/2017	5,850.72	HARVEST SENSATIONS, LLC
29/11/2017	3,072.00	ALTAR PRODUCE LLC FRUITS ET LEGUMES GAETAN BONO INC
03/12/2017	3,456.00	ALTAR PRODUCE LLC FRUITS ET LEGUMES GAETAN BONO INC
06/12/2017	1,536.00	ALTAR PRODUCE LLC FRUITS ET LEGUMES GAETAN BONO INC
10/12/2017	1,920.00	ALTAR PRODUCE LLC FRUITS ET LEGUMES GAETAN BONO INC

Fuente: INFOTRADE y ADUANAS

Respecto a la subdimensión EXPERIENCIA, la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. hasta el 2017 llevaba exportando este producto a EE.UU. 7 años. También se puede apreciar que los envíos fueron en aumento, logrando su máximo nivel en el último año donde se logró 44 pedidos; creciendo un 25% respecto a sus envíos del año anterior (32 pedidos). Todo esto considera un gran avance desde el 2011 en el que se realizó solo un envío, acotando que dicho envío pudo haber sido una muestra mas no una compra para la posterior comercialización en el mercado destino (dado que el peso exportado ese año no es común).

Tabla 21. Tiempo exportando arándanos frescos a EE.UU.

Año	Cantidad de envíos	Peso Neto Kg.	Valor FOB USD
2017	44	306,840.50	\$ 2,691,643.37
2016	32	137,282.92	\$ 890,607.87
2015	14	26,239.32	\$ 177,424.01
2014	13	8,713.86	\$ 49,900.18
2013	9	4,734.88	\$ 29,975.80
2012	2	334.56	\$ 1,590.00
2011	1	3.00	\$ 27.00

Fuente: INFOTRADE

Siguiendo con la misma subdimensión, respecto a ferias internacionales desde el 2009 AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. mantienen una activa búsqueda de clientes, saliendo a ferias Europa y Estados Unidos (Cortez, 2014). Participando de la rueda de negocios en Expo alimentaria (feria nacional). En la mayoría de sus participaciones siempre han participado bajo la marca Perú o como parte de la Asociación de los Productores de Arándanos del Perú (PRO ARÁNDANOS) – Ver *Imagen 16*, debido a que el gerente general de la empresa también es el presidente de dicha organización, Miguel Bentín (Revista Institucional de la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú, 2014, págs. 14-15).

Bajo esta modalidad se han podido presentar en el PMA Fresh Summit (Estados Unidos) (PMA FRESH SUMMIT, s.f.) y en el Fruit Logistica (Berlín – Alemania) (Revista Institucional de la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú, 2014, págs. 16-17) – Ver *Imagen 17*.

Una vez concluido con el análisis del nivel de logro de los objetivos específicos, se procede al análisis completo acorde con el objetivo general

- **Analizar la oferta exportable de la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA con respecto a sus exportaciones de arándanos frescos con destino a EE.UU. en el 2017.**

Basado en la cantidad de indicadores, se formó la siguiente tabla de valoración.

Tabla 22. Cuadro de valoración según el puntaje obtenido

RESULTADOS	
[0 A 8.8. PUNTOS>	ALTAMENTE INEFICIENTE
[8.8. A 17.6 PUNTOS>	INEFICIENTE
[17.6 A 26.4 PUNTOS>	EFICIENTE
[26.4 A 35.2 PUNTOS>	MUY EFICIENTE
[35.2 A 44 PUNTOS>	ALTAMENTE EFICIENTE

Tabla 23. Oferta exportable

DIMENSIONES	CALIFICACIÓN MÁXIMA QUE PUDO OBTENERSE	CALIFICACIÓN TOTAL	VALORACIÓN
Gestión empresarial	8	8	Altamente eficiente
Gestión de producción	16	12	Muy eficiente
Gestión de exportación	20	14	Muy eficiente
OFERTA EXPORTABLE	44	34	Muy eficiente

Los resultados que arrojó la lista de cotejo luego de aplicada nos dicen que, aspectos como la gestión empresarial se encuentran en un nivel óptimo y superando las expectativas normales, ya que lograron el puntaje máximo, pero aspectos como la gestión de producción y de exportación tiene algunos aspectos por mejorar ya que lograron 12 y 14 puntos de los 16 y 20 que era el puntaje máximo respectivamente.

DISCUSIÓN

- Respecto a la gestión empresarial; Huapaya Mendoza (2017), afirma que el cultivo de arándanos es un negocio rentable, pero implica una fuerte inversión (100 mil dólares por hectárea) en comparación de otros frutos y que con el tiempo se ha logrado un desarrollo en el rendimiento de la producción de los arándanos.

Asimismo, en el estudio realizado por Salazar Chávez se afirma que Perú poseía una ventana de oportunidad entre los meses de septiembre a octubre, dicho hecho si se ha visto reflejado en la práctica, ya que todas las exportaciones dirigidas hacia EE.UU. se realizan entre los meses de septiembre y diciembre. Pudiéndose afirmar que no solo aprovechamos la ventana de oportunidad brindada sino también competimos en los primeros meses en los que se inician las exportaciones de Uruguay, Chile y Argentina.

- Respecto a la gestión de producción; en el trabajo *Oportunidades de negocio en el mercado de Estados Unidos para las exportaciones peruanas de arándanos frescos provenientes de la región La Libertad*, también se afirma que los consumidores estadounidenses se sienten conformes y satisfechos con la variedad de arándanos que las empresas peruanas exportan (biloxi), este hecho actualmente no es del todo cierto ya que si bien esta variedad es aún muy producida en el país, también se sabe que actualmente de la mano con la Universidad Agraria La Molina se suscribió un convenio para el desarrollo de variedades de arándanos de mayor calidad y la posterior venta de plantas in vitro, proceso que incluye la implementación de viveros, siembra y asistencia técnica para el productor (Universidad Agraria de La Molina, s.f.); también se está analizando la viabilidad de trasladar los cultivos de arándanos a zonas más altas como la Sierra peruana, que iguala en condiciones a las chilenas; buscando mejorar el rendimientos por hectárea.

Respecto al tiempo, Barichivich Montero en su estudio *El canal de distribución del arándano en fresco exportado desde Chile a Los Estados Unidos* realizado en el 2010, se menciona que el tiempo promedio que demora en llegar un envío de arándanos frescos chilenos desde el arribo al puerto de origen hasta el arribo y posterior control de aduanas en destino por vía aérea es de 3 días, y dado que la empresa estudiada en esta investigación logro un promedio de 105 horas (4 días y 9 horas), es sencillo afirmar que la logística empleada -por la empresa en estudio- para la distribución del producto es algo ineficiente no aprovechando la ventaja la distancia geográfica frente a nuestros competidores chilenos.

- Respecto a la gestión de exportación; en el estudio *Oportunidades de negocio en el mercado de Estados Unidos para las exportaciones peruanas de arándanos frescos provenientes de la región La Libertad* realizado por Salazar Chávez en el 2014; se afirma que EE.UU. posee una demanda insatisfecha y que es una buena oportunidad de negocio para la exportación de

arándanos frescos, basado en el hecho de que en el 2013 EE.UU. poseía el 40% de las importaciones mundiales de este producto, y dada la reciente investigación y actualización de dichos datos, se puede seguir afirmando lo mismo. EE.UU. sigue siendo el primer destino de las exportaciones mundiales de arándanos; por lo cual se debería considerar este cambio para lograr una mayor diversificación de mercados para lograr un desarrollo de las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos.

- En términos generales, por las investigaciones previas realizadas se entiende que la oferta exportable de los arándanos aún se encuentra en crecimiento a pesar de que este negocio en el Perú ya lleva más de 6 años; dado que es un negocio donde entrar es muy complicado no solo por la información tan clasificada que se tiene del producto y el nivel de inversión que se requiere para iniciar; evidenciándose en las pocas empresas dedicadas a este producto. Pero se muestran también aspectos positivos, como el aprovechamiento de la ventana comercial dese setiembre a diciembre; cuyo principal mercado es el estadounidense y el hecho de que se están haciendo desarrollos en tecnología logística y de producción como la búsqueda de nuevas variedades.
- De los hallazgos encontrados, la empresa obtuvo una valoración de MUY EFICIENTE de su oferta exportable. Afirmándose que una de los motivos para haber logrado este efecto, es el hecho de que dicha empresa no es tan inexperta en las exportaciones, esta cuenta con una cartera de productos bien consolidada (espárragos, granadas y arándanos) poseyendo en cada una de estas certificaciones de gran referencia.

CONCLUSIONES

- Respecto al objetivo principal del estudio, análisis de la oferta exportable; se logró cumplir en su mayor medida. La empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. logró obtener un puntaje de 34/44 respecto a sus exportaciones de arándanos a EE.UU.; clasificándose en la categoría de muy eficiente, debido a su gran manejo de la gestión empresarial, de producción y de exportación, ya que en los últimos años sus fundadores han hecho denodados esfuerzos para hacer cada vez más conocido este producto, promocionándolos a través de ferias nacionales e internacionales.
- Acerca de la gestión empresarial, logró una categoría de altamente eficiente (8/8), pudiéndose observar el crecimiento constante de la empresa, que ha conseguido muy buenos promedios en ventas en los últimos 3 años, aprovechando muy bien el auge que este producto está teniendo en estos momentos; unido al hecho de que ya cuentan con una estructura empresarial más sólida debido a que ya tienen varios años en el mercado y la experiencia de los fundadores en este tipo de industria. Agregando también de que cuentan con varias certificaciones de índole ambiental; quizás este aspecto no sea de demasiada importancia para el mercado estadounidense, pero si cuenta con mayor valoración en los mercados europeos y asiáticos que es a donde más están apuntando las exportaciones de los 3 productos que maneja (espárragos, granada y arándanos).
- Con respecto a la gestión de producción, la cual logró una categoría de muy eficiente (12/16), cumpliéndose con el objetivo de determinar la situación de dicha dimensión. Evidencias como las 2 certificaciones de calidad que poseen, el que el 100% de los envíos de arándanos a dicho destino durante el 2017 lograron ingresar fueron los indicadores que lograron el puntaje máximo; pero el hecho de que no haya logrado el promedio de capacidad de exportación anual y se coloca por debajo y sumado al hecho de que su distribución tiende a ser un poco mayor a la que lo hacen normalmente las exportaciones aéreas chilenas del mismo producto le han dado un bajo puntaje; ocasionado no alcanzar un puntaje alto y por ende no tener un resultado óptimo.
- Con respecto a la gestión de exportación, no logró obtener el puntaje máximo que si se obtuvo en las otras categorías; pero logró ubicarse como eficiente. Se determinó que aspectos como la experiencia en las exportaciones (la empresa exportaba otros productos antes que los arándanos), cantidad de envíos anuales y la presencia a ferias internacionales son las categorías y/o variables que más altos puntajes arrojaron. Esto debido a que la empresa ha sabido sacar provecho a la gran experiencia de sus fundadores en la industria y al hecho de que el Sr. Miguel Bentín es actualmente el presidente de Pro Arándanos, asociación que trabaja de la mano con MINAGRI para promocionar el producto; logrando incluso tener presencia en ferias internacionales de gran envergadura. Cabe resaltar que la empresa nunca ha asistido bajo su propia marca a dichas ferias, siempre ha sido bajo la asociación de la cual forma parte.

Pero aspectos como el medio de pago empleado no aportan eficiencia. Pudiéndose afirmar que quizás no cuenten con un personal calificado para lidiar en las rondas de negociaciones que normalmente se dan en las ferias, o que quizás EE.UU. no es un mercado atrayente para la empresa y prefiere enfocar esfuerzos en destinos más atractivos como el europeo o asiático.

RECOMENDACIONES

- En la categoría gestión empresarial, se pudo comprobar a través de su página web que la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. se encuentra inmersa en distintos proyectos sociales y medioambientales poseyendo incluso certificaciones; pero mucha de esta información no es compartida o promovida por medio de sus redes sociales (Facebook), impidiendo generar un impacto positivo en el ciudadano nacional respecto a la marca y/o productos que este comercializa. El hecho de que toda su producción este destinada para el mercado internacional es la razón por la cual decide “venderse” más en el extranjero, aprovechando las ferias internacionales a las que acude, pero internamente, se conoce poco o nada acerca de la organización y sus actividades en el Perú. Para ello recomiendo:
 - La contratación o el uso de los servicios de un Community Manager que empodere y maneje sus redes sociales con el fin de diferenciar la marca y lograr reconocimiento dentro del país; puesto que también abastece al mercado interno pero claro en menor proporción que al internacional; este distribuirá contenido que generará un impacto positivo en clientes fidelizados y en futuros clientes potenciales; escuchará y atenderá a las consultas e inquietudes de los clientes; manteniendo una presencia constante en redes, mejorando el posicionamiento de la marca y la empresa frente a su público objetivo. Este se encargará de incentivar y expandir la buena imagen que la empresa tiene a través de sus proyectos; concientizando al público acerca de las buenas acciones.

Implementando el nuevo plan para lograr generar mayor comunidad y mayores ventas.

Tabla 24. Plan de trabajo del Community Manager

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

- **DEBILIDAD:** Poca experiencia en creación de contenidos.
- **AMENAZAS:** Alta competencia con pocos seguidores, pero con mayor impacto en contenido.
- **FORTALEZAS:** Experiencia y conocimiento de sus productos.
- **OPORTUNIDADES:** Empresas similares no tienen buen manejo en redes.

2. OBJETIVOS

Hacer comunidad:

- Aumento de 3000 fans a 5000 en 4 meses.
- Aumento a 20 comentarios y 5 compartidos por publicación en 4 meses.

Herramienta de comunicación:

- Aumentar 15% en ventas registradas por medio online con respecto al año pasado.

Oficina virtual al público:

- Resolver el 90% a 95% de mensajes recibidos en las redes sociales.

3.PÚBLICO OBJETIVO

- Jóvenes y adultos interesados en participar en causas sociales.
- Jóvenes y adultos interesados en su bienestar y salud física habituados a programar compras por internet.

4.PRE- ACCIONES

- Verificar redes sociales de la competencia para igualar o mejorar el contenido.
- Investigar hashtags que se relacionen con el contenido y que causen impacto.
- Sesión de fotos de los trabajadores de planta y oficina, ambientes de trabajo, productos y sus presentaciones, áreas de cultivos, eventos sociales realizados, premiación a sus colaboradores por fiestas festivas.
- Búsqueda de información acerca de las propiedades de los productos y de la empresa.
- Creación de videos cortos acerca de la empresa y sus procesos.

5.ACCIONES

- Verificar acciones de la competencia; revisión y atención de los comentarios.
- Generación de contenido: Redacción de **posts, artículos, invitaciones a eventos como apoyo, noticias.**
- Publicación de contenido
 - ✓ **Lunes:** Contenido divertido en forma de imagen.
 - ✓ **Martes:** Artículo del blog.
 - ✓ **Miércoles:** Una frase motivadora.
 - ✓ **Jueves:** Artículo del blog.
 - ✓ **Viernes:** Contenido divertido en forma de imagen.

6.MONITOREO Y ANÁLISIS

Revisión semanal de:

- Nº fans nuevos, publicaciones generadas, likes totales, compartidos y comentarios en Facebook.
- Mensajes recibidos vs. mensajes respondidos en Facebook.
- Personas interesadas en participar en los eventos socioambientales.
- Ventas realizadas o programados por Facebook.

- Otra recomendación para dar a conocer sus proyectos socioambientales, sería el incluir al público; invitar a sus clientes a que formen parte de los eventos en los que participan; formar voluntariados que se involucren como apoyo a través de invitaciones en sus redes sociales. Sería una buena manera de que jóvenes se interesen por esta clase de proyectos y de esta manera divulgar las buenas acciones que AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA realiza en el Perú.

Figura 11. Plan de formación de voluntarios



- En la categoría gestión de producción; su principal problema recae en su baja capacidad de exportación anual comparada con sus principales competidores; considerando que todos sus cultivos se encuentran ubicados en la Costa y esto ha demostrado que en alturas bajas se puede producir, pero no en la calidad ni en la cantidad en que lo hace nuestro país vecino.
 - Recomiendo la búsqueda de campos de cultivo en alturas más elevadas; según los especialistas chilenos hectáreas ubicadas entre 1000 y 2500 msnm son las más adecuadas; considerando la Sierra peruana un buen lugar para esta clase de cultivos; ya que las zonas del distrito de Cañaris en Lambayeque ya que cuentan con la radiación solar adecuada y golpes de frío necesarios además de contar con sistemas de riego por goteo y con una mano de obra calificada impulsada por los proyectos dirigidos por el Gobierno Regional de Lambayeque para impulsar la agricultura en las zonas altoandinas de la región; además de eso cuentan con una ruta de acceso para ingresar y salir de Cañaris vía Motupe (Ver Imagen 18). Esta ubicación brinda también facilidades de accesos para diferentes puertos del norte como Paita, Talara y Tumbes (Ver Imagen 19). Pudiendo esta nueva zona convertirse en centro de operaciones para sus exportaciones vía marítima. Este traslado implica la búsqueda de variedades y plantas certificadas con buen aspecto que se adapten alturas más elevadas, la variedad Misty se adapta mejor que la Biloxi. De esta manera, se podría generar un rendimiento de 20 TN de fruta exportable por hectárea, una gran diferencia en comparación de las 10 a 15 TN que suelen rendir en suelos de la costa

peruana. Con el traslado de las zonas de cultivos se espera llegar a competir con los 22 TN que Chile suele obtener por hectárea.

Proceso:

1. Contratación de la mano de obra, transportistas y personal administrativo.
 2. Preparación del terreno.
 3. Compra de materiales, herramientas y muebles para la correcta implementación de la nueva sede.
 4. Compra de plántulas de arándanos de la variedad recomendada.
 5. Plantación de los plántulas.
 6. Implementación del sistema de goteo.
 7. Seguimiento al proceso de cosecha.
- Se recomienda la aplicación de la maceta especial y el sustrato; puesto que el uso de ambos permite acelerar la producción; pudiendo obtener una mejora del tiempo en un 25%. Cuando no existen las mejores condiciones para el cultivo de este fruto en el suelo, se recomienda el uso de macetas.

VENTAJAS:

- **Brinda características idóneas de suelo para el cultivo:** Al llenarse las macetas con sustrato; este permite brindar a la planta el ambiente idóneo para su desarrollo óptimo incluso a pesar de que la zona no cuente con las mismas.
- **Mejor rendimiento de la producción y eficiencia en el espacio:** El empleo de esta técnica conlleva a que parte de la fruta madure más rápido y obtener productos más homogéneos; pudiendo así adelantar su producción. Además de que al ir en maceta ocuparan menos espacio puesto que las raíces se desarrollaran en un ambiente controlado, dando oportunidad a aprovechar mejor el espacio con el que se cuenta.

DESVENTAJAS

- **Residuo medioambiental:** Las bolsas no son reutilizables, pero su vida útil dependerá del cuidado que el agricultor le brinde.

REQUISITOS

- **Superficie de plantación:** Suelo plano para permitir la colocación correcta y no obstaculizar el crecimiento de la otra.
- **Sustrato en macetas:** Debido al poco espacio (bolsas entre 25 y 35 kg), se le tiene que brindar un mejor nutriente para que las raíces que pueda satisfacer sus necesidades. La mejor opción es el SUSTRABERRY, sustrato especial para este cultivo, que beneficia al cultivo evitando enfermedades y fortaleciendo su crecimiento sano.

- **La mezcla:** Componentes adicionales al sustrato son la corteza de pino (mayor retención de agua, oxígeno y nutrientes), turba (desarrollo de la raíz) y aserrín de pino (PH favorecedor, previene el ataque de hongos).
- **El riego:** Se recomienda sistemas de riego por goteo.

PUNTO CLAVE: Programas de poda, para permitir el crecimiento correcto de la planta.

- Se requiere la capacitación constante de los transportistas acerca del manejo y traslado de las bandejas, especialmente la temperatura en la cual se debe mantener el fruto para no romper el ciclo de vida, en caso contrario se produciría un daño en el fruto ocasionando mermas.

Se facilita el siguiente programa para su aplicación.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ACERCA DEL MANEJO Y TRASLADO CORRECTO DE LOS PRODUCTOS

1. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A., es una empresa privada, dedicada a la comercialización dentro y fuera del país de arándanos, granadas y espárragos.

2. JUSTIFICACIÓN

El correcto manejo y la importancia de no romper el ciclo de vida del producto.

3. ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación a todos los transportistas que laboran en la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A.

4. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Fortalecer el conocimiento de los transportistas respecto al correcto manejo y traslado de los productos.

5. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

5.1. Objetivo general

Brindar conceptos técnicos, que faciliten el desempeño de sus labores y permita asegurar productos inocuos implementando los conocimientos brindados en esta capacitación.

5.2. Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación e información acerca del proceso del arándano desde su recolección hasta su puesta en embarque.
- Transmitir la importancia de la capacitación tanto para ellos como para la empresa.
- Proveer y transmitir los procesos para inocuidad.
- Emplear ejemplos presenciales para reforzar los conocimientos e invitarlos a participar.

6. METAS

Capacitar al 100% de transportistas de la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A.

7. ESTRATEGIAS

- Proyección de videos útiles al propósito.
- Realizar ejemplos presenciales para reforzar los conocimientos e invitarlos a participar.
- Ronda de preguntas

8. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION

8.1. Tipo de Capacitación: Preventiva.

8.2. Modalidad de Capacitación: Perfeccionamiento; fortalecer el desempeño de funciones técnicas.

8.3. Nivel de Capacitación: Intermedio, mejorar la eficiencia en el puesto.

9. ACCIONES A DESARROLLAR

- **LIMPIEZA Y DESINFECCION DE SUPERFICIES DE VEHICULOS**
- **BUENAS PRACTICAS DE HIGIENE PARA ATIVIDADES DE CARGA, TRANSPORTE Y DESCARGA**
- **PREVECION DE CONTAMINACION CRUZADA**
- **CONTROL DE TEMPERATURA Y HUMEDAD DURANTE EL TRASLADO**

10. RECURSOS

10.1. HUMANOS: Participantes y expositores especializados.

10.2. MATERIALES:

- **INFRAESTRUCTURA:** Ambientes proporcionados por la empresa.
- **MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS:** Proyector, computadora, hojas para apuntes, lapiceros, sillas y mesas de trabajo.
- **DOCUMENTOS:** Encuestas y certificados.

11. FINANCIAMIENTO

Sera financiada con ingresos presupuestados por la empresa.

- A manera de reducir las mermas generadas al momento de la recolección, se sugiere el uso alternativo de las hojas de este fruto, dado que la empresa actualmente no lo está considerando. Y para la medicina natural, tanto el fruto como sus hojas cuentan con altas propiedades medicinales; el té de estas hojas ha demostrado ayudar a controlar el azúcar en la sangre, infecciones urinarias, hemorroides y problemas gastrointestinales. Se recomienda, la alianza con distintas casas naturistas para abastecerlas con este producto.

1. **Defina sus necesidades estratégicas:** Disminución de costos y mermas innecesarias.
2. **Identificación de aliados potenciales:**

- **SAVIA PRANA (Argentina)**, ya comercializa hojas arándanos con fines medicinales.
- **SANTA NATURA (Perú)**, actualmente comercializa un concentrado de fresas, arándanos, orégano y propóleos. Brindarle la alternativa de las hojas de arándanos.
- **CADENAS NACIONALES DE MEDICINA NATURAL:** Kaita, Fitosana entre otras más pequeñas. Proponer la implementación en su cartera de productos.

3. Contacto con los aliados potenciales:

- Buscar a la persona responsable que pudiera compartir la misma necesidad.
- Búsqueda de contactos en LinkedIn o en sus páginas web / redes sociales.
- Solicitar una cita.
- Investigar más acerca de la empresa y sus productos.

4. Expectativas comunes: Ambas partes deberán ganar con la alianza; tener la misma necesidad y favorecerse en partes iguales con la propuesta.

5. Revisiones periódicas: Reforzar la relación con su aliado, los logros alcanzados y mejoras futuras.

- Si se requiere fortalecer sus ya bien merecidas certificaciones por sus altos estándares de calidad se recomienda el uso de insecticidas orgánicos que ayuden de una manera natural la eliminación de plagas que suelen afectar a las hojas. Son insectos "beneficiosos" que ayudan a combatir plagas debido a que se alimentan o parasitan a los insectos "dañinos" de nuestro cultivo.

El principal insecto dañino del cultivo de arándanos son los pulgones, moscas blancas y los huevos de las polillas que atacan a las hojas. Para combatirlas se recomienda el uso de Crisopas, insectos de cuerpo verde pálido con alas transparentes.

Cumplen una función doble, en primer lugar, eliminan del suelo las plantas en descomposición y cuerpos de animales; y en segundo lugar, convierten estas en sustancias mucho más simples que favorecen al suelo, usándose como nutrientes para las plantas.

Dichos insectos se pueden conseguir por medio de SENASA, quien comercializa el millar por 13.30 soles incluido IGV. La única advertencia para su cuidado es que se debe controlar su población, de 20 a 30 larvas por hectáreas para evitar el efecto contrario al buscado.

- Para aumentar el tiempo de vida del producto, se recomienda el uso de contenedores integrados con atmósfera controlada (Star Cool CA), que permite controlar la frescura de los alimentos durante el tránsito; vigilando la madurez del mismo, garantizando así un alargamiento de hasta 45 días de la vida útil y su llegada en condiciones idóneas al consumidor final.

El hermético diseño del Star Cool CA conserva la atmósfera dentro del contenedor y brinda la posibilidad de controlar y supervisar los niveles de dióxidos de carbono, oxígeno y nitrógeno. De esta manera, se puede disminuir la velocidad de maduración al mínimo,

haciendo posible que el producto viaje largas distancias en condiciones idóneas y mantendrá en buen estado sin verse obligado de emplear soluciones suplementarias.

Adicionalmente, se debería perfeccionar el tiempo de sus envíos aéreos; puesto que se encuentra por encima del tiempo que normalmente los exportadores chilenos logran hacer.

- Todos estos son aspectos que se pueden controlar hasta cierta medida como la elección de vuelos nocturnos; puesto que por la hora suele haber menos tráfico en las pistas; haciendo que el envío tome menos tiempo en partir que si se programara en un vuelo de día; también recomiendo evaluar la opción de vuelos directos o con máximo de una escala; que permita que la mercancía se encuentre en tránsito menos tiempo; de esa manera se puede lograr una reducción de tiempos y sobrecostos. Los horarios de salida que considero favorables son entre las 00:00 y las 9:00 horas; después de es el tráfico aéreo es más congestionado puesto que se mezcla con los vuelos comerciales.

Se deberán brindar instrucciones específicas al agente de aduanas respecto al vuelo escogido, en base al costo-beneficio. Teniendo previamente un contrato con un agente de carga internacional como LAN o KLM.

Tabla 25. Horarios de salidas y llegada de aviones de carga con destino a EE.UU.

Tipo	N° Vuelo	Salida	Llegada	Origen-Destino	Tiempo
PAX	LA530	23/08/2018 00:12	23/08/2018 08:50	LIM-JFK	8:38:00
PAX	LA2473	23/08/2018 00:25	23/08/2018 06:10	LIM-SCL	31:45:00
PAX	LA532	23/08/2018 22:45	24/08/2018 08:10	SCL-JFK	
PAX	LA531	23/08/2018 08:00	23/08/2018 13:30	LIM-SCL	24:10:00
PAX	LA532	23/08/2018 22:45	24/08/2018 08:10	SCL-JFK	
PAX	LA601	23/08/2018 09:29	23/08/2018 14:59	LIM-SCL	22:41:00
PAX	LA532	23/08/2018 22:45	24/08/2018 08:10	SCL-JFK	
PAX	LA639	23/08/2018 02:00	23/08/2018 07:40	LIM-SCL	30:10:00
PAX	LA532	23/08/2018 22:45	24/08/2018 08:10	SCL-JFK	
PAX	LA2369	23/08/2018 12:00	23/08/2018 17:35	LIM-SCL	20:10:00
PAX	LA532	23/08/2018 22:45	24/08/2018 08:10	SCL-JFK	
PAX	LA2473	23/08/2018 00:25	23/08/2018 06:10	LIM-SCL	30:50:00
PAX	LA752	23/08/2018 13:00	23/08/2018 16:55	SCL-GRU	
PAX	JJ8080	23/08/2018 22:40	24/08/2018 07:15	GRU-JFK	29:15:00
PAX	LA639	23/08/2018 02:00	23/08/2018 07:40	LIM-SCL	
PAX	LA752	23/08/2018 13:00	23/08/2018 16:55	SCL-GRU	29:15:00
PAX	JJ8080	23/08/2018 22:40	24/08/2018 07:15	GRU-JFK	

Fuente: LATAM CARGO

- Respecto a la gestión de exportación; las cartas de crédito diferidas son una buena opción, pero el lograr que los ciclos de pagos sean más cortos, brindarían una gran ventaja no solo en dicho aspecto sino también brindaría una mejor liquidez para la empresa.
 - Por esta razón, la empresa debería estar en un proceso de cambio respecto al medio de pago utilizado; de esta manera ir generando el cambio a mejores opciones como las cartas de crédito a la vista, que garantizan el pago del envío en los 5 -10 días posteriores al embarque; recomiendo enfocarse desde el momento de la negociación en el cual ambas partes deberán acordar las condiciones de entrega y pago; para ello la empresa deberá estar seguro de que contará con toda la documentación que compruebe el embarque de la mercancía (Factura comercial; letra de cambio; lista de empaque; AWB, B/L o documento de transporte; certificado de Calidad, fito o zoosanitario; certificado de Origen; certificado de inspección; póliza o certificado de seguro entre otros).

PROCESO

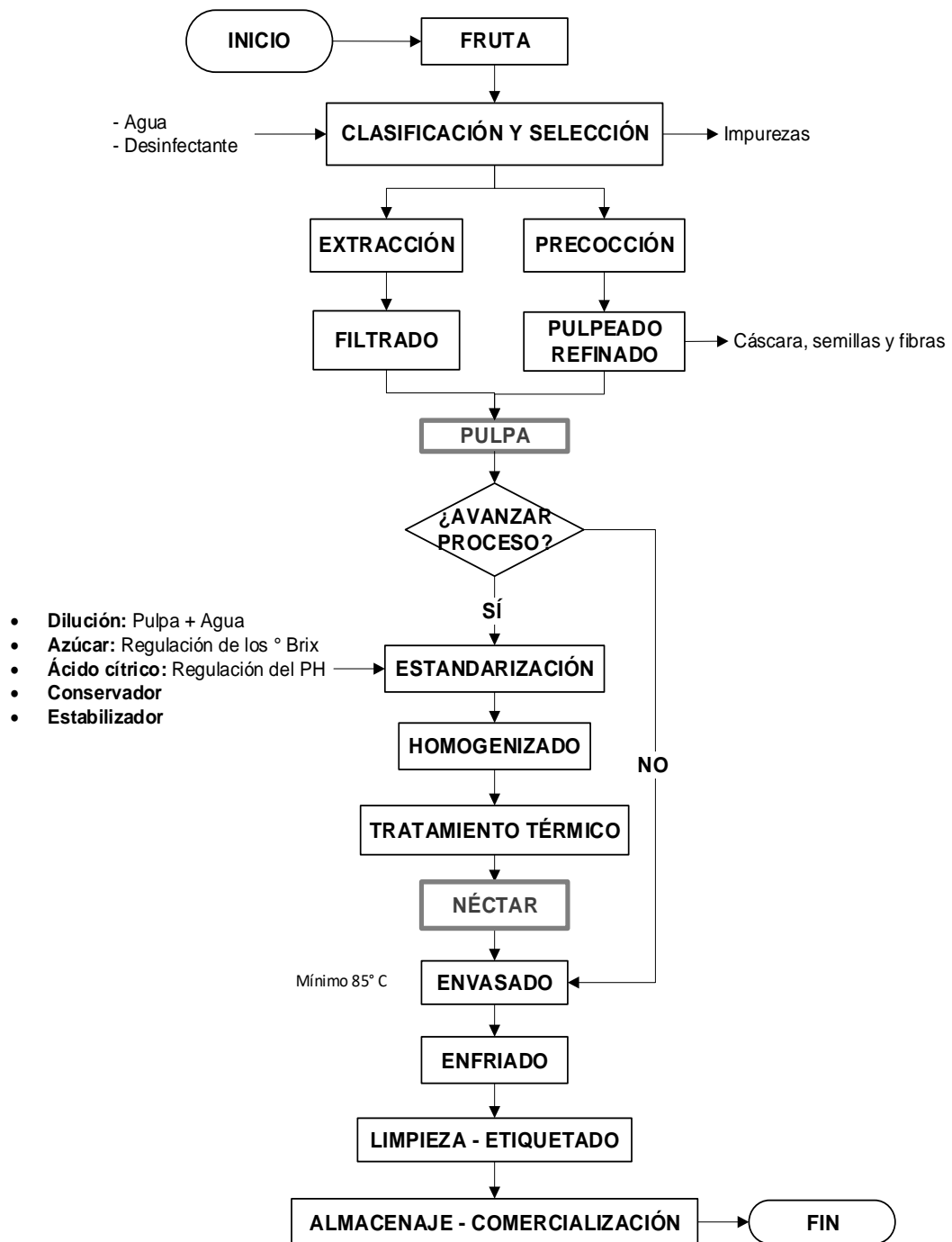
1. El comprador se acerca a su banco solicita la tramitación de una carta de crédito bajo ciertas condiciones a nombre del exportador.
2. El banco del comprador envía mensaje al banco del exportador.
3. El banco del exportador comunica a su cliente la llegada de la carta de crédito.
4. El exportador la acepta y prepara el embarque.
5. El exportador realiza el embarque y envía toda la documentación de embarque a su banco.
6. El banco del exportador envía la documentación original al banco del comprador.
7. El comprador la verifica los documentos y brinda el visto bueno a su banco para realizar el abono.
8. El comprador envía dichos documentos a su agente de aduana para que proceda con la importación del despacho.

Las principales discrepancias surgen al no cumplir alguna de las condiciones indicadas en la carta de crédito, por el cual el comprador tiene el derecho de abstenerse de autorizar el pago a su banco. Las más frecuentes podrían ocurrir debido a enviar el embarque tarde, los documentos fuera de tiempo o no encontrarse correctamente llenado, envió parcial o la mala descripción de las mercancías.

- Aspectos que requieren también atención, pero en menor medida son la cartera de clientes y el número de exportaciones anuales ya que considerando que el negocio de los arándanos en el Perú tiene alrededor de 9 años; y AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. fue uno de los primeros exportadores de dicho fruto; a la fecha debería de contar con más clientes. Aconsejo diferenciarse a través de productos derivados con mayor valor agregado

para obtener mayor facilidad de ingreso y la seguridad de poder obtener mejores ganancias; ampliar las presentaciones en las que son enviados sus productos, debido a su bajo nivel de desarrollo y costo de inversión (50 mil soles) considero la presentación en pulpa (selección lavado y desinfección de la fruta, pasteurización, empaquetado y congelación) y si se desea algo un poco más elaborado con el objetivo de vender sus productos en góndolas, el néctar sería ideal ya que no requiere ir refrigerado solo mantenerse fresco. Ahorita el mercado está explotando el boom de esta presentación; se suelen mezclar los berries con granos andinos o solo una mezcla de berries.

Figura 12. Proceso de industrialización de frutas frescas



Fuente: Universidad Agraria La Molina

- Otra recomendación para aumentar la cartera de clientes es el participar en mayores convenciones y ferias internacionales de manera semestral fuera de las que ya participa bajo la marca paraguá PRO ARANDANOS (Ver Imagen 20 e Imagen 21); bajo su apoyo han demostrado que cuentan con la capacidad de competir, pero sobre todo negociar tan igual

o mejor que las empresas que acuden a las ferias, participando desde hace varios años en importantes ferias especializadas en frutas y vegetales. Estos eventos siempre son una buena oportunidad de dar a conocer los productos, conocer las tendencias actuales y ampliar la red de contactos en este mercado. Detallo líneas abajo las principales ferias existentes en las cuales la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA podría participar.

Tabla 26. Feria con potencial para ser considerada en la agenda de los exportadores de frutas frescas.

NOMBRE DE LA FERIA	PAGINA WEB	PAIS	DURACION	Nº DE EXPOSITORES	Nº DE VISITANTES
FRUCHTWELT BODENSEE	www.fruchtwelt-bodensee.de/fwb-en/index.php	ALEMANIA	3 DIAS	337.00	16,700.00

Dicha feria no solo muestra a agricultores, sino también a productores de fruta con una amplia gama de temas, que van desde el mercado mundial de frutas y productos agrícolas hasta el ingenio de la industria y la presentación de nuevas variedades de manzanas. Se busca informar a los visitantes sobre los últimos desarrollos y productos en las áreas de cultivo de frutas, destilación, cosecha, protección de plantas, viveros y productos agrícolas.

Tabla 27. Programa de actividades a realizar antes, durante y después de la feria

TIEMPO	ACTIVIDADES
10-12 meses antes de la feria	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo de la participación. • Información general de la feria: tipo de feria, área disponible, productos que se exhiben, visitantes y países que asistieron a ediciones anteriores, tipo de visitantes, etc. • Información específica: costos de preparación del stand, plazo de inscripción, requisitos para el envío de muestras. • Llenado y envío de la inscripción.
7-9 meses antes de la feria	<ul style="list-style-type: none"> • Escoger al personal que viajara a la feria y la tramitación.
6 meses antes de la feria	<ul style="list-style-type: none"> • Elección de merchandising, muestras y material promocional. • Revisar el presupuesto.
3-4 meses antes de la feria	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar la lista de precios. • Capacitar al personal, deberán estar aptas para brindar información acerca de los productos, los precios, la capacidad de despacho y de entrega, los requisitos aduaneros, etc.

	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de credenciales del personal que participará en la feria.
1 mes antes de la feria	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar la lista oficial del personal a los organizadores del evento. • Investigar a los participantes de la feria para identificar posibles clientes. • Elaborar la ficha de registro de clientes. • Elaboración y envío de material promocional y muestras.
1 día antes de la feria	<ul style="list-style-type: none"> • Recorrer la feria y visitar el stand con todo el personal y repasar los objetivos y las responsabilidades de cada uno.
Durante la feria	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con el personal, para reforzar funciones y actividades del día. • Seguimiento a la competencia. • Búsqueda de proveedores, posibles alianzas.
Después de la feria	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación con el personal. • Seguimiento a los clientes que mostraron interés. • Presentación de balance acerca del presupuesto brindado.

Fuente: MINCETUR

REFERENCIAS

- ACERTA. (s.f.). *Tesco NURTURE*. Obtenido de <http://www.acerta-cert.com/desar/desarrollo.asp?apt=76>
- AGRARIA.PE. (10 de 03 de 2015). *MANO DE OBRA ES UN RETO PERMANENTE PARA PRODUCCIÓN DE ARÁNDANOS*. Obtenido de <http://agraria.pe/noticias/mano-de-obra-es-un-reto-permanente-para-produccion-de-aranda-7860>
- AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA. (s.f.). *Innovación y sostenibilidad*. Obtenido de <http://www.valleypampa.com/es/innovacion-y-sostenibilidad.html>
- Amorós, E., Becerra, J., Díaz, D., Huarachi, J., & León, C. (2007). *Gestión empresarial para agronegocios*. Trujillo - Perú: EUMED.NET.
- Andina - Agencia Peruana de Noticias. (26 de Abril de 2016). *Exportación de arándanos creció 289% en primeras 14 semanas del año*. *Andina*.
- Angulo Andrade, L., & Cordero Otiniano, L. (2013). "Oportunidad de negocio en el mercado chino para incrementar la exportación peruana de arándanos frescos de la región La Libertad". Trujillo, Perú.
- APHIS. (14 de Octubre de 2018). *Treatment Manual*. Obtenido de APHIS: https://www.aphis.usda.gov/import_export/plants/manuals/ports/downloads/treatment.pdf?scheduleName=T101-i-1-1
- Astete Badilla, F. (2008). *Evaluación Técnico y Económica de la Producción y Exportación de Arándanos Frescos a Estados Unidos*. Santiago, Chile.
- Barichivich Montero, J. (2010). *El canal de distribución del arándano en fresco exportado desde Chile a Los Estados Unidos*. Valdivia, Chile.
- BIOHACIENDA. (s.f.). *Certificaciones*. Obtenido de <http://www.haciendasbio.com/certificaciones/>
- Botero Prada, W. T. (2018). "Oportunidades para la diversificación de la oferta exportable colombiana en el marco del TLC vigente con Corea Del Sur". Bogotá, Colombia.
- Botero Prada, W. T. (2018). "Oportunidades para la diversificación de la oferta exportable colombiana en el marco del TLC vigente con Corea Del Sur". Bogotá, Colombia.
- BuenosNegocios.com. (s.f.). *4 estrategias para crecer*. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/359-4-estrategias-crecer>
- Burbano López, L. R. (2015). *La demanda existente de carne de cuy en la ciudad de Nueva York, Estados Unidos y la oferta exportable en el Cantón Bolívar Provincia del Carchi*. Tulcán, Ecuador.
- Carrasco Díaz, S. (2013). *Metodología de la investigación científica*. Lima - Perú: San Marcos.
- Cauas, D. (2015). *Definición de las variables, enfoque y tipo*.
- CCL. (14 de Octubre de 2018). *CCL*. Obtenido de CCL: <https://www.camaralima.org.pe/principal/categoria/certificados-de-origen/43/c-43>

- Centro del Comercio Internacional (ITC). (04 de Junio de 2016). *Gestión de exportaciones*.
Obtenido de Centro del Comercio Internacional:
<http://www.intracen.org/itc/exportadores/gestion-de-las-exportaciones/>
- Chavarri, M. (04 de Enero de 2016). "Nuestras certificaciones son parte de nuestro impacto positivo a la comunidad". (CORRESPONSABLES.PE, Entrevistador)
- Chávez De La Fuente Cerpa, L. (2010). *La calidad en los frutales de exportación en el Perú*. Lima, Perú.
- Cisneros Ugarteche, F. E., & Yactayo Gutiérrez, L. Á. (2017). "Fair Trade y Certificación Orgánica como estrategia para mejorar la oferta exportable de la Asociación de Productores de Cafés Especiales Mountain Coffee con destino al mercado de Alemania". Lima, Perú.
- Cortez, M. P. (01 de Octubre de 2014). *Modalidad de Negocios Internacionales*. Obtenido de Prezi:
<https://prezi.com/3xyfr0vxacqj/modalidad-de-negocios-internacionales/>
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2014). *Negocios Internacionales: ambientes y operaciones*. México, DF.: Pearson Prentice Hall.
- DANPER. (09 de 11 de 2015). *Exportación de arándanos en Perú continúa incrementando*.
Obtenido de <http://www.danper.com/blog/exportacion-de-arandanos-en-peru-continua-incrementando/>
- El Comercio. (14 de Octubre de 2018). *EE.UU. aprueba tratamiento alternativo para arándanos peruanos*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/arandanos-ee-uu-aprueba-tratamiento-sanitario-alternativo-noticia-505562>
- El Salvador. (08 de Septiembre de 2014). *La RSE se perfila como requisito para exportar*.
Obtenido de El Salvador: <http://www.elsalvador.com/articulo/negocios/rse-perfila-como-requisito-para-exportar-63560>
- EMPRESAACTUAL.COM. (16 de 05 de 2016). *Escuela financiera: el ratio de endeudamiento*.
Obtenido de <http://www.empresaactual.com/escuela-financiera-ratio-de-endeudamiento/>
- Escalante Figueroa, R. (2013). "Ventanas de oportunidades" impulsadas por el gobierno regional y el incremento de la oferta exportable de las MYPES de La Libertad en el período 2010-2012. Trujillo, Perú.
- FAO. (7 de Mayo de 2004). *FAO*. Obtenido de
<http://www.fao.org/docrep/MEETING/007/J1875s.HTM>
- FAO. (s.f.). *Capítulo 5. La calidad en frutas y hortalizas*. Obtenido de FAO:
<http://www.fao.org/docrep/006/Y4893S/y4893s08.htm>
- Fernández Carrión, J. E. (Septiembre de 2016). "La exportación de banano orgánico como alternativa para la diversificación de la oferta exportable en la provincia de El Oro". Guayaquil, Ecuador.
- Freire Villacreses, M., & Terán Jurado, J. (2015). *Plan estratégico de marketing para promocionar la oferta exportable ecuatoriana en Panamá, fundamentado en la selección de los productos ecuatorianos con potencial en el mercado panameño*. Sangolquí, Ecuador.

- Fuentes Innovación y Cualificación. (2003). *Técnicas Administrativas de Compra-Venta*. Innovación Y Cualificación. Obtenido de <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448147731.pdf>
- García Rubio, J.; García González de Lena, G.; Ciordia Ara, M. (2013). Situación actual del cultivo del arándanos en el mundo. *Tecnología Agroalimentaria*, 8.
- Gavilán, B., Guezuraga, N., & Beitia, P. (2008). Guía básica para la gestión económico-financiera en organizaciones no lucrativas. Ede Fundación.
- Gestión y Administración. (03 de Junio de 2016). *Dirección y gestión de la producción*. Obtenido de Gestión y Administración: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-de-la-produccion.html>
- González Blanco, R. (2011). Diferentes teorías del comercio internacional. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 108-110.
- González Terrón., F. (2005). *GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL COMERCIO INTERNACIONAL*. Guioteca. (17 de Agosto de 2010). *¿Qué son los stakeholders?* Obtenido de Guioteca: <http://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>
- Huapaya Mendoza, L. A. (2017). "Factores a considerar para la exportación de arándanos frescos al mercado alemán, 2017". Lima, Perú.
- INFOTRADE - PROMPERU. (19 de Mayo de 2018). *DATATRADE*. Obtenido de <http://infotrade.promperu.gob.pe/>
- Jumbo Ramos, A. Y. (2015). "La diversificación de la oferta exportable con relación a las barreras arancelarias y no arancelarias que aplican los mercados internacionales". Ecuador.
- Kingdon, J. W. (1984). *Agendas, alternatives, and public policies*. Michigan: Glenview (Illinois) y Londres: Scott, Forest and Company.
- Larco Bruchelli, Y. (2015). Determinantes de la oferta exportable de espárrago fresco de la economía peruana: periodo 2005 - 2013. Trujillo, Perú.
- LATAM CARGO. (s.f.). *Oferta de rutas*. Obtenido de <http://www.latamcargo.com/es/oferta-de-rutas>
- Loje López, L. L. (2017). "Asociatividad de los pequeños productores de espárrago fresco del centro poblado Huaca Larga-Virú para viabilizar su oferta exportable". Trujillo, Perú.
- Mathews, J. C. (12 de Marzo de 2013). Oferta exportable competitiva. *Semana Económica*.
- Medina Campos, L. R. (2016). "El mercado de Países Bajos como una oportunidad de negocios para la exportación de arándanos peruanos en el periodo 2017 – 2021". Trujillo, Perú.
- Melo Chávez, E. T. (2015). "Estrategias empresariales para la gerencia de los negocios por internet en la oferta de café calidad exportable de la empresa Expogranos de Guayaquil - Ecuador". Quito, Ecuador.
- MINCETUR. (Mayo de 2006). *FORMAS Y MEDIOS DE PAGO INTERNACIONALES*. Obtenido de MINCETUR: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/960767905rad810CE.pdf>

- Ministerio de Agricultura y Riego. (25 de Mayo de 2016). *MINAGRI*. Obtenido de <http://minagri.gob.pe/portal/objetivos/181-exportaciones/que-podemos-exportar/532-definicion-de-oferta-exportable>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (Enero de 2016). Plan Estratégico Nacional Exportador 2025. En *Plan Estratégico Nacional Exportador 2025* (pág. 53). Lima, Perú: MINCETUR.
- Miranda Pairazaman, J. E. (16 de Abril de 2013). *SlideShare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/LUIAPOEMAPE/oferta-exportadora-adm-y-neg-inter-v1>
- Ninahuanca A., C. (06 de Enero de 2014). Berries peruanos: una fruta de moda. *La República*.
- Núñez Castillo, C., & Ybañez Salvador, V. (2014). Análisis de la ventana de oportunidad del mercado canadiense y su influencia en las exportaciones peruanas de Sancha Inchi. Trujillo, Perú.
- Palma Villalobos, M. J. (2004). Efecto de diferentes estrategias de poda sobre el rendimiento y calidad de fruta de arándanos (*Vaccinium corymbosum* L. y *V. ashei* Reade). Talca, Chile.
- Perú Regional. (25 de Enero de 2013). Recomiendan sembrar Arándanos con mayor rendimiento. *Perú Regional*.
- PERÚ.COM. (02 de Octubre de 2016). *Primeras granadas peruanas llegarán a USA para conquistar mercados*. Obtenido de <http://peru.com/actualidad/nacionales/primeras-granadas-peruanas-llegan-usa-certificaciones-calidad-noticia-477110>
- PMA FRESH SUMMIT. (s.f.). *Exhibitor List Index*. Obtenido de http://s15.a2zinc.net/clients/PMA_freshsummit/16/Public/Exhibitors.aspx?Keyword=arandanos&ID=242&sortMenu=105000
- PMA Fresh Summit. (s.f.). *ProArandanos*. Obtenido de http://s15.a2zinc.net/clients/PMA_freshsummit/16/Public/eBooth.aspx?IndexInList=0&FromPage=Exhibitors.aspx&ParentBoothID=&ListByBooth=true&BoothID=142559
- Portal Frutícola. (25 de Septiembre de 2013). *Chile: Innovación en envases busca asegurar calidad del arándano en mercados de destino*. Obtenido de Portal Frutícola: <http://www.portalfruticola.com/noticias/2013/09/25/chile-innovacion-en-envases-busca-asegurar-calidad-del-arandano-en-mercados-de-destino/?pais=peru>
- Pymex. (17 de 11 de 2011). *La importancia de las ferias internacionales*. Obtenido de <https://pymex.pe/exportaciones-peruanas/aprenda-a-exportar/la-importancia-de-las-ferias-internacionales>
- RAE. (28 de Mayo de 2016). Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=HTiXnHN>
- Rainforest Alliance. (11 de Junio de 2014). *En Perú se otorga la certificación Rainforest Alliance a la primera finca de granada de Latinoamérica*. Obtenido de <http://www.rainforest-alliance.org/lang/es/newsroom/press-releases/pomegranate-peru-certification>
- Revista Institucional de la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú. (2014). Hay gran optimismo con el arándano peruano. *AGRO & EXPORTACIÓN*, 14-15.

- Revista Institucional de la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú. (2014). La Marca Perú es un aval de la agroexportación. *AGRO & EXPORTACIÓN*, 16-17.
- Ricard Navàs. (30 de 06 de 2016). *¿Tienes capacidad de producción o de exportación?* Obtenido de <http://ricardnavas.com/tienes-capacidad-de-produccion-o-de-exportacion>
- Salazar Chávez, K. (2014). Oportunidades de negocio en el mercado de Estados Unidos para las exportaciones peruanas de arándanos frescos provenientes de la región La Libertad. Trujillo, Perú.
- Sánchez Ramírez, E. (2006). Diagnóstico y proyección de la producción. Valdivia, Chile.
- SENASA. (s.f.). *Sistemas de Gestión de la Calidad para la Comercialización de Frutas - Certificación*. Obtenido de <http://www.sierraexportadora.gob.pe/gestion2014/procompite/senasa>
- Serrano Gómez, F., & Serrano Domínguez, C. (2005). *GESTIÓN, DIRECCIÓN Y ESTRATEGIA DE PRODUCTOS*. Madrid - España: ESIC.
- Sierra exportadora. (2013). *Situación Mundial de los arándanos frescos y procesados y perspectivas próxima temporada 2013/2014*. Lima.
- Sierra Exportadora. (2014). *Directorio de Berries - Cadena productiva del Perú*. Sierra Exportadora.
- Sierra Exportadora. (26 de Mayo de 2016). *Arándanos*. Obtenido de <http://www.sierraexportadora.gob.pe/productos/catalogo-de-productos/arandano/>
- SIERRA PRODUCE. (s.f.). *SIERRA PRODUCE*. Obtenido de <http://www.sierraproduce.com/>
- SIICEX. (2015). *PERFIL DE MERCADO DE ARÁNDANOS EN LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA*. Lima - Perú: SIICEX.
- SIICEX. (13 de Octubre de 2018). *SIICEX*. Obtenido de http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaprod uctoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=0810400000
- SUNAT. (26 de Mayo de 2016). *SUNAT*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportacion/>
- SUNAT. (27 de Mayo de 2016). *SUNAT*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/importacion/index.html>
- TRADEMAP. (19 de Mayo de 2018). *TRADEMAP*. Obtenido de http://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx
- Universidad Agraria de La Molina. (s.f.). *EL GRAN POTENCIAL DE LOS ARÁNDANOS*. Obtenido de <http://www.lamolina.edu.pe/Rectorado/web/notas2012/arandano.pdf>
- Unzueta, José. (2012). Arándanos en Perú: Situación actual y perspectivas. *RedAgrícola*.
- URUGUAYXXI. (08 de 04 de 2015). *5 razones para participar en ferias internacionales*. Obtenido de <http://www.uruguayxxi.gub.uy/exportaciones/5-razones-para-participar-en-ferias-internacionales/>

- USDA. (19 de Mayo de 2018). Obtenido de USDA: <https://www.marketnews.usda.gov/mnp/fv-report-retail?repType=&run=&portal=fv&locChoose=&commodityClass=&startIndex=1&type=retail&class=FRUITS&commodity=BLUEBERRIES®ion=NATIONAL&organic=ALL&repDate=06%2F11%2F2016&endDate=06%2F17%2F2016&compareLy=Yes>
- USDA. (14 de Octubre de 2018). *Blueberry (Fruit) from Peru into Ports as Specified in the Import Requirements*. Obtenido de USDA: https://epermits.aphis.usda.gov/manual/index.cfm?action=cirReportP&PERMITTED_ID=8296
- Valera Abanto, C. F., & Viteri Vértiz, L. A. (2017). Propuesta de un plan estratégico incluyendo gestión de calidad para productores de maíz morado del Valle de Condebamba con miras a crear oferta exportable.”. Cajamarca, Perú.
- Valle y Pampa Perú. (18 de Abril de 2016). *Valle y Pampa Peru*. Obtenido de <https://www.facebook.com/valleypampa/photos/a.161621173880225.27371.109907329051610/1092264704149196/?type=3&theater>
- Vilcarromero Ruíz, R. (2013). La gestión en la producción. EUMED.NET.
- Yarlequé Ch., L. (2011). *INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. Diseño y Construcción*. Huancayo: Biblioteca Nacional Del Perú.
- Zuleta, Roberto. (2012).

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES E INDICADORES	POBLACION Y MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTOS
<p>Pregunta general</p> <p>¿Cuál es la situación de la oferta exportable de arándanos frescos con destino a EE.UU. de la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. en el año 2017?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Analizar la oferta exportable de arándanos frescos con destino a EE.UU. de la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. en el año 2017.</p>	<p>GESTIÓN EMPRESARIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de crecimiento en sus ventas – respecto a los últimos 3 años • Participación en algún proyecto social y/o medioambiental 	<p>POBLACIÓN: AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A.</p>	<p>Método: descriptivo</p> <p>Nivel de investigación: Descriptivo</p> <p>Diseño: Descriptivo explicativo</p> <p>El diseño se diagrama de la siguiente manera: M → O</p>	<p>Lista de cotejo de los indicadores</p> <p>Información secundaria (documental)</p>
<p>Preguntas específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la situación de la gestión empresarial de arándanos frescos con destino a EE.UU. de la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. en el año 2017? • ¿Cuál es la situación de la gestión de producción de arándanos frescos con destino a EE.UU. de la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. en el año 2017? • ¿Cuál es la situación de la gestión de exportación de arándanos frescos con destino a EE.UU. de la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. en el año 2017? 	<p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir y analizar la gestión empresarial de arándanos frescos con destino a EE.UU. de la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. en el año 2017. • Describir y analizar la gestión de producción de arándanos frescos con destino a EE.UU. de la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. en el año 2017. • Describir y analizar la gestión de exportación de arándanos frescos con destino a EE.UU. de la empresa AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A. en el año 2017. 	<p>GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estándares de calidad • De todas sus exportaciones a EE.UU., qué porcentaje logró ingresar • Capacidad de exportación anual • Tiempo promedio de entrega (por vía aérea) <p>GESTIÓN DE EXPORTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medios de pago utilizado • Cantidad de clientes (mayoristas) que poseen en EE.UU. • Tiempo exportando • Exportaciones al año • Asistencia a ferias internacionales 			

Anexo 2. Lista de cotejo

LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR LA OFERTA EXPORTABLE						
Finalidad: La siguiente lista de cotejo buscar determinar y acotar los elementos con los cuales cuenta la empresa, para proceder a la evaluación de los ítems encontrados, analizando su nivel de gestión de la oferta exportable.						
OFERTA EXPORTABLE						
Nº	ITEMS	VALORACIÓN				
		NO APLICA	INEFICIENTE	EFICIENTE	MUY EFICIENTE	ALTAMENTE EFICIENTE
		0	1	2	3	4
DIMENSIÓN 1: GESTIÓN EMPRESARIAL						
1.1. ECONÓMICO						
1	% de crecimiento promedio en sus ventas - considerando los últimos 3 años	Menor a 0%	[0% a 15%>	[15% a 30%>	[30% a 45%>	[45% a más]
¿Cuál es el precio aproximado con el que llega al consumidor final?						
1.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL						
2	Participación en algún proyecto social y/o medioambiental	Ninguno	En planes a largo plazo	En proceso	Participación mínima	Participación activa
¿Posee alguna certificación?						
DIMENSIÓN 2: GESTIÓN DE PRODUCCIÓN						
2.1. CALIDAD						
3	Estándares de calidad	muy baja	baja	regular	alta	muy alta
¿Por qué? - ¿Qué certificaciones (privadas y públicas) tienen?						
4	De todas sus exportaciones a EE.UU., qué porcentaje logró ingresar	0%	25%	50%	75%	100%
2.2. PRODUCCIÓN						
5	Capacidad de exportación anual	[0 a 272 TN>	[272 a 544 TN>	[544 a 816 TN>	[816 a 1088 TN>	[1088 TN a más>
2.3. DISTRIBUCIÓN						
6	Tiempo promedio de entrega (por vía aérea) a mayorista en EE.UU.	1 semana a más	6 días	5 días	4 días	3 días
DIMENSIÓN 3: GESTIÓN DE EXPORTACIÓN						
3.1. PAGO						
7	Medio de pago utilizado en sus exportaciones	Remesa directa	Cobranza documentaria por cheque o pagaré	Carta de crédito diferida	Carta de crédito a la vista	Pago anticipado
¿Por qué?						
3.2. CLIENTES						

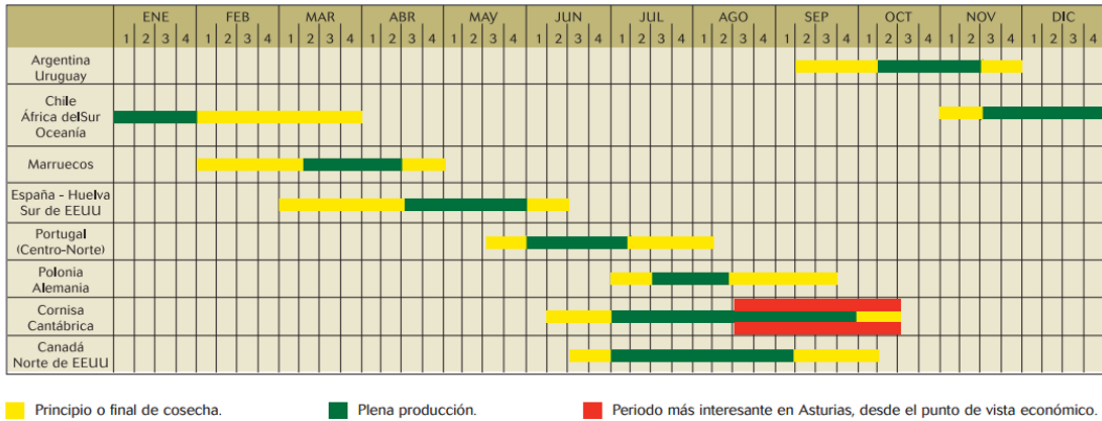
8	Cantidad de clientes (mayoristas) que poseen en EE.UU.	[1 a 2>	[3 a 4>	[5 a 9>	[10 a 14>	[15 a más>
3.3. EXPERIENCIA						
9	Tiempo exportando	Menor a 6 meses	De 6 meses a un año	De 1 a 3 años	De 4 a 8 años	Más de 9 años
10	Exportaciones al año	[1 a 12>	[13 a 24>	[25 a 36>	[37 a 48>	[49 a más>
11	Asistencia a ferias internacionales	Ninguno	En planes a largo plazo	En proceso de desarrollo	Participaciones anuales	Participaciones trimestrales o semestrales

Fuente: (Yarlequé Ch., 2011, pág. 87)

Elaboración propia

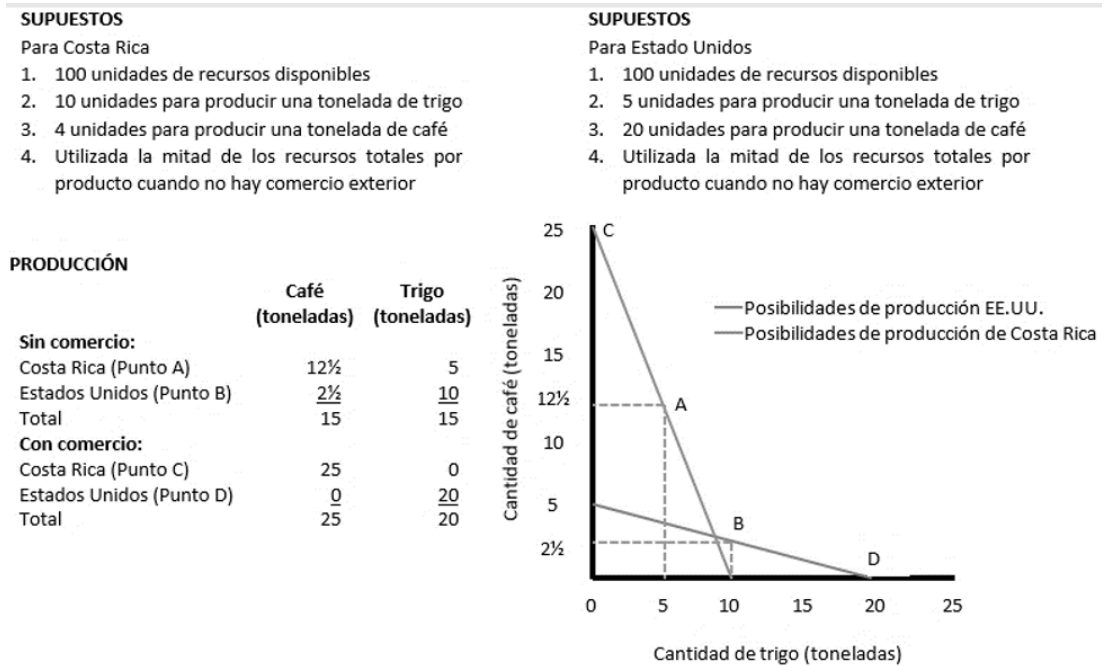
IMÁGENES

Imagen 1. Épocas de producción de arándanos en el mundo



Fuente: (García Rubio, J.; García Gonzáles de Lena, G.; Ciordia Ara, M., 2013, pág. 8)

Imagen 2. Posibilidades de producción en condiciones de ventaja absoluta



Fuente: (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2014)

Imagen 3. Posibilidades de producción en condiciones de ventaja comparativa

SUPUESTOS

Para Costa Rica

1. 100 unidades de recursos disponibles
2. 10 unidades para producir una tonelada de trigo
3. 10 unidades para producir una tonelada de café
4. Utilizada la mitad de los recursos totales por producto cuando no hay comercio exterior

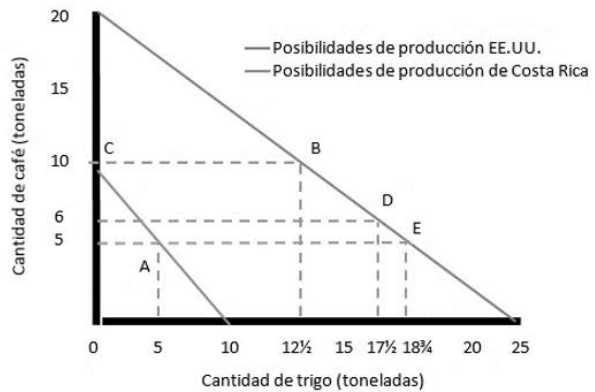
SUPUESTOS

Para Estado Unidos

1. 100 unidades de recursos disponibles
2. 4 unidades para producir una tonelada de trigo
3. 5 unidades para producir una tonelada de café
4. Utilizada la mitad de los recursos totales por producto cuando no hay comercio exterior

PRODUCCIÓN

	Café (toneladas)	Trigo (toneladas)
Sin comercio:		
Costa Rica (Punto A)	5	5
Estados Unidos (Punto B)	10	12½
Total	15	17½
Con comercio (se incrementa la producción de café):		
Costa Rica (Punto C)	10	0
Estados Unidos (Punto D)	5	17½
Total	15	17½
Con comercio (se incrementa la producción de trigo):		
Costa Rica (Punto C)	10	0
Estados Unidos (Punto E)	5	18½
Total	15	18½



Fuente: (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2014)

Imagen 4. Certificaciones privadas para frutas y hortalizas



Fuente: (BIOHACIENDA, s.f.)

Elaboración propia

Imagen 5. Tiempo de tránsito aéreo de Perú a EE.UU.

N° Vuelo	Salida	Llegada	Origen-Destino
LA530	16NOV16 23:40	17NOV16 07:10	LIM-JFK
JJ8161	16NOV16 01:55	16NOV16 13:45	LIM-GRU
JJ8080	16NOV16 22:55	17NOV16 06:10	GRU-JFK

Fuente: (LATAM CARGO, s.f.)

Imagen 6. Envase para el arándano fresco



Fuente: USDA

Imagen 7. Precios de la competencia



Fuente: (SIICEX, 2015)

Imagen 8. Requisitos de ingreso de arándanos peruanos a EE.UU.

Commodity Import Report (CIR)	
Blueberry (Fruit) from Peru into Ports as Specified in the Import Requirements	
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.	
<i>Vaccinium angustifolium</i> , <i>Vaccinium ashei</i> , <i>Vaccinium corymbosum</i> , <i>Vaccinium virgatum</i> Commodity Summary Guide Page Country Summary	
Import Requirements	
1	Admissible Plant Parts: Fruit
2	Admissible Ports: Ports as Specified in the Import Requirements
3	Import Permit Required: An Import Permit is required. To obtain a permit, go to e-Permits .
4	Subject to Inspection: This commodity is subject to inspection at the port of entry and all general requirements of 7 CFR 319.56-3 .
5	Commercial Consignments Only
6	Pest Mitigation Strategy: Consignments must satisfy only one of the mitigation strategy options listed below.
7	Pest Mitigation Strategy: Option 1
7.1	Pest Mitigation Strategy: Treatment
7.2	Admissible Ports: All Ports
7.3	Phytosanitary Certificate: Consignments must be accompanied by a phytosanitary certificate issued by the National Plant Protection Organization (NPPO) of the foreign country. No additional declaration is required.
7.4	Condition of Entry Treatment: T107-a-1 (Cold Treatment) , or T101-I-1-1 (Methyl Bromide Fumigation) , or T101-I-1-2 (Methyl Bromide Fumigation) If the consignment has not completed, has not received, or has failed treatment, it must be treated upon arrival using treatments T107-a-1, T101-I-1-1, or T101-I-1-2. For fumigation, the consignment can only arrive at ports located north of 39° latitude and east of 104° longitude. For cold treatment, the consignment may arrive in the U.S. at either of the following locations <ul style="list-style-type: none"> • At ports located north of 39° latitude and east of 104° longitude. • At ports with approved cold treatment facilities. (https://www.aphis.usda.gov/import_export/plants/manuals/ports/downloads/cold_treatment_facilities.pdf)
8	Pest Mitigation Strategy: Option 2
8.1	Pest Mitigation Strategy: Irradiated upon arrival in the United States
8.2	Admissible Ports: Continental U.S. Ports
8.3	Import Permit Required: Must obtain an APHIS-PPQ Import Permit with Immediate Transportation (IT) Requirements. For more information on transiting safeguards, refer to the Guidelines for Immediate Transportation (http://www.aphis.usda.gov/import_export/plants/plant_imports/irradiation/downloads/GuidelinesforImmediateTransportation.pdf). To obtain a permit, go to e-Permits .
8.4	Other Certificate Required: Importer Compliance Agreement required: prior to applying for an import permit, you must obtain a USDA-APHIS-PPQ Importer Compliance Agreement for irradiation treatment conducted in the United States. Your Importer Compliance Agreement will be valid once you have signed it to certify you will meet all regulatory requirements and conditions. For more information on obtaining an Importer Compliance Agreement, refer to the Steps for Importing Commodities for Irradiation Treatment in the United States (https://www.aphis.usda.gov/import_export/plants/plant_imports/irradiation/downloads/StepsforImporting.pdf).
8.5	Phytosanitary Certificate: Ensure each consignment is inspected by the National Plant Protection Organization (NPPO) of Peru prior to departure and is accompanied by a phytosanitary certificate issued by the government of Peru.
8.6	Condition of Entry Treatment: T105-a-1 (Irradiation) Arrangements must be made in advance with an APHIS-PPQ Certified Treatment Facility to ensure each of your consignments receives the appropriate treatment. https://www.aphis.usda.gov/import_export/plants/manuals/ports/downloads/ir_facility_list.pdf
8.7	Packaging or Labeling Requirements: Articles must be packed in insect-proof packaging that has been preapproved by APHIS. All openings in the packages must be covered by material with holes no greater than 0.8 mm at the widest point. This is equivalent to a mesh size of no greater than 0.6 mm x 0.6 mm.
8.8	Packaging or Labeling Requirements: Sample pallet: for consignments containing more than four pallets, the importer is responsible for ensuring a sample pallet accompanies the consignment destined to the U.S. and that it contains a representative sample of the consignment. Failure to include a sample pallet will result in the immediate reexportation of the consignment. Sample Pallet Requirements for the Irradiation Program (https://www.aphis.usda.gov/import_export/plants/plant_imports/irradiation/downloads/SamplePalletSpecifications.pdf) A sample pallet must accompany each shipment to facilitate the port of entry inspection: <ul style="list-style-type: none"> • Prior to departure from the country of origin, a sample of the cartons representing the consignment must be selected. All orchards and lots must be represented in the sample pallet. The sample pallet must represent 2% of the consignment • The pallet must be netted or wrapped • The sample must be clearly marked "Sample Pallet" for port of entry inspection Port of entry inspection results will determine if the consignment can be released to the irradiation facility under APHIS-PPQ supervision. Reexportation of the consignment will result if: <ul style="list-style-type: none"> • A designated sample pallet is not present • The consignment is not properly labeled or configured • A finding of nontarget pest(s) not mitigated by treatment
9	Reference Information: To be treated in accordance with the Plant Protection and Quarantine Treatment Manual (https://www.aphis.usda.gov/import_export/plants/manuals/ports/downloads/treatment.pdf).
Instructions for Officers	
10	Verify cold treatment requirements have been satisfied. Refer to the Special Procedures for Cold-Treated Commodities (cbp.aphis.usda.gov/ppq/php/favir/SpecialProcedures/downloads/Procedures_coldtreatedFV.pdf). 🚫
Commodity Information	
11	For additional commodity information and images, visit https://npgsweb.ars-grin.gov/gringlobal/taxonomydetail.aspx?id=41002

Fuente: (USDA, 2018)

Imagen 9. T101-i-1-1 (fumigación con bromuro de metilo)

T101-i-1-1

Blueberry



Lobesia botrana (European grapevine moth) has been added to this treatment schedule as the result of an emergency action required by PPQ in order to mitigate the pest risk. The emergency action is an interim measure and is pending final regulatory approval. (Federal Order DA-2013-56)

Pest: *Ceratitis capitata* (Mediterranean fruit fly), *Anastrepha fraterculus* (South American fruit fly), and *Lobesia botrana* (European grapevine moth)

Treatment: **T101-i-1-1** MB at NAP—tarpaulin or chamber

Temperature	Dosage Rate (lb/1,000 ft ³)	Minimum Concentration Readings (ounces) At:		
		0.5 hr	2 hrs	3.5 hrs
70 °F or above	2 lbs	26	22	21

Fuente: (APHIS, 2018)

Imagen 10. T101-i-a-2 (fumigación con bromuro de metilo)

T101-i-1-2

Blueberry



Lobesia botrana (European grapevine moth) has been added to this treatment schedule as the result of an emergency action required by PPQ in order to mitigate the pest risk. The emergency action is an interim measure and is pending final regulatory approval. (Federal Order DA-2013-56)

Pest: *Ceratitis capitata* (Mediterranean fruit fly), *Anastrepha fraterculus* (South American fruit fly), and *Lobesia botrana* (European grapevine moth)

Treatment: **T101-i-1-2** MB at NAP—chamber

Temperature	Dosage Rate (lb/1000 ft ³)	Exposure Period
60 °F or above	2.0 lbs	3.5

Fuente: (APHIS, 2018)

Imagen 11. T107-a-1 (tratamiento de frio)

T107-a-1

Apple, Apricot¹⁷, Blueberry, Cherry, Grape, Grapefruit, Kiwi, Mandarin, Nectarine, Orange, Peach, Pear, Plum, Pomegranate, Quince, Sweet Orange, Tangelo, Tangerine (includes Clementine)

Pest: *Ceratitis capitata* (Mediterranean fruit fly) and species of *Anastrepha* (other than *Anastrepha ludens*)

Treatment: T107-a-1 Cold treatment

Temperature	Exposure Period
34 °F (1.11 °C) or below	15 days
35 °F (1.67 °C) or below	17 days

Fuente: (APHIS, 2018)

Imagen 12. T105-a-1 (irradiación).

T105-a-1

Approved imported fruits, vegetables and cut flowers, and fruits, vegetables, and cut flowers moved interstate from Hawaii, Puerto Rico, and the U.S. Virgin Islands

Refer to https://www.aphis.usda.gov/aphis/ourfocus/planthealth/import-information/sa_quarantine_treatments/ct_irradiation_treatment for detailed information regarding the use of irradiation as a quarantine treatment.

Treatment: T105-a-1 (IR @ 150 Gy)

Pests: All fruit flies from the family Tephritidae (Refer to **Table 5-2-2** for other pests that can be treated at 150 Gy or less.) Treat using a minimum absorbed dose of 150 Gy, **not** to exceed 1000 Gy.



Refer to the **Hawaii Manual** for detailed inspection procedures and additional entry requirements for pests **not** managed by 150 Gy or when a 400 Gy dose may be used instead.

Table 5-2-3 lists all **currently** approved countries and commodities. The irradiation facilities in each country have been approved and certified by USDA and dose mapping has occurred for each commodity. Countries and commodities can be added (or removed) from this table based on facility certification, compliance agreements, and/or work plans.

Table 5-2-3 Origin and Approved Commodity List for 150 Gy

Origin	Commodity
Grenada	Ambarella (<i>Spondias dulcis</i>), Yellow Mombin (<i>S. mombin</i>), Purple Mombin (<i>S. purpurea</i>)
Hawaii	Abiu, Atemoya, Banana, Breadfruit, <i>Capsicum</i> spp., Carambola, Citrus, <i>Cucurbita</i> spp., Dragon fruit (pitahaya, pitaya), Eggplant, Jackfruit, Litchi, Longan, Mangosteen, Melon, Moringa pods (Drumstick), Papaya, Pineapple, Rambutan, Sapodilla, Sweet Potato, and Tomato
Jamaica	Mango
Mexico	Carambola, Clementine/Mandarin/Tangerine (<i>Citrus reticulata</i>), Fig, Grapefruit (<i>Citrus paradisi</i>), Mango, Manzano Pepper (<i>Capsicum pubescens</i>), Pitahaya (Pitaya, Dragon fruit), Pomegranate, Sweet lime (<i>Citrus limettoides</i>), Sweet Orange (<i>Citrus sinensis</i>), Tangelo (<i>Citrus tangelo</i>)
Peru	Blueberry, Fig, Pomegranate
Philippines	Mango

Fuente: (APHIS, 2018)

Imagen 13. Certificaciones y premios ambientales que poseen



Fuente: (AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA, s.f.)

Imagen 14. Documento certificador de FAIR TRADE otorgado a AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A.



Fuente: Valle y Pampa Perú – Facebook

Imagen 15. Certificación de calidad que posee AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A.



Fuente: Valle y Pampa Perú – Página Web

Imagen 16. Asociación bajo la cual la empresa participa en ferias internacionales



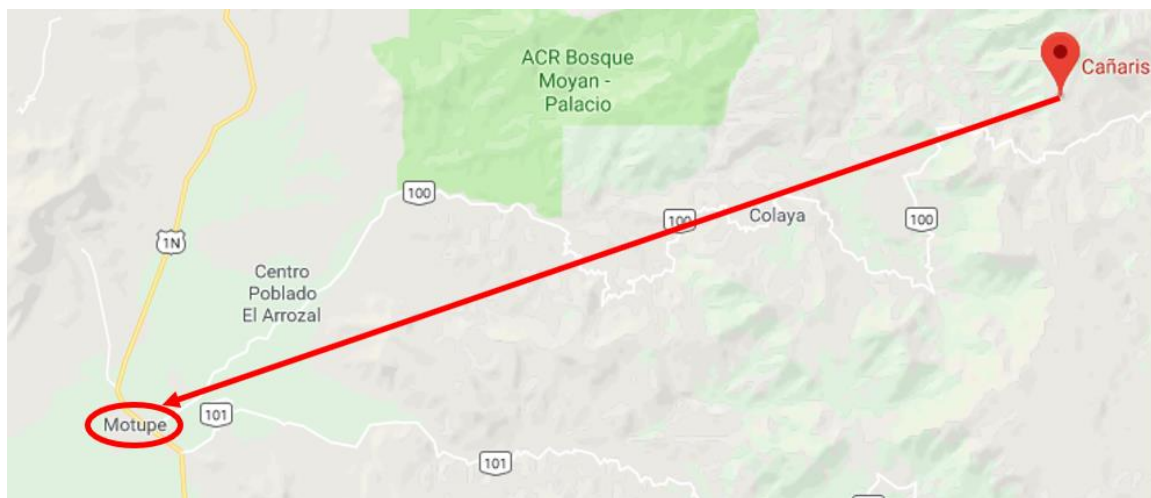
Fuente: (PMA Fresh Summit, s.f.)

Imagen 17. Ferias internacionales en la que participó AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA S.A.



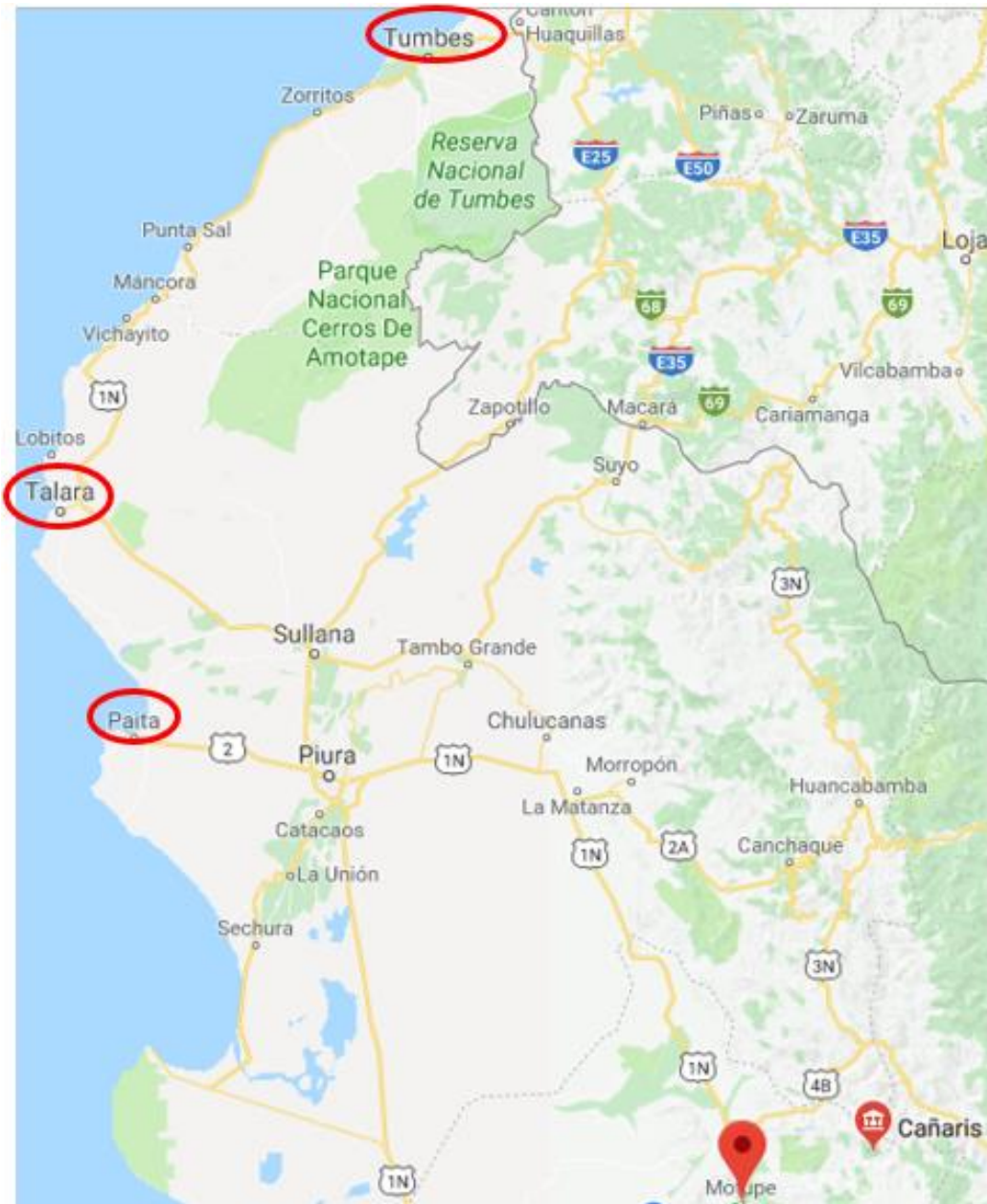
Fuente: Fruit Logistica & PMA Fresh Summit – Páginas Web

Imagen 18. Ruta Cañaris – Motupe (Lambayeque)



Fuente: Google Maps

Imagen 19. Puertos cercanos a Motupe



Fuente: Google Maps

Imagen 20. Participación en FRUIT LOGISTICA 2018

FRUIT LOGISTICA 2018

7 - 9 February 2018

List of Exhibitors



Exhibitor	Postal code	City	Country	Hall	Booth
Primland	40300	Labatut	France	Hall 22	D-14
O.P. Primo Sole Soc. Cons. Agricola a r.l.	75024	Montescaglioso MT	Italy	Hall 4.2	A-10
PRINCE DE BRETAGNE CERAFEL MARKETING	29250	SAINT POL DE LEON	France	Hall 22	E-02
Prince Edward Island Potato (PEI)	C1E 2C6	Charlottetown	Canada	Hall 23	A-11
Prins Group	2675 ZG	Kwintsheul	Netherlands	Hall 3.2	A-01
PRO ECUADOR - Institute for Export and Investment Promotion	20095	Hamburg	Germany	Hall 23	E-09
Proarandanos	LIMA 13	Lima	Peru	Hall 25	B-14
Probio -Asociacion de Productores Bioecologicos del Norte	21002	San carlos, Alajuela	Costa Rica	Hall 25	B-12
Procam, S.C.A.	18600	Motril	Spain	Hall 18	B-06a
Prochile	8940500	Santiago	Chile	Hall 25	B-10

Fuente: Fruit Logística– Páginas Web

Imagen 21. Participación en PMA FRESH SUMMIT 2017

2487	Peru	2573	AiroLide/KES Science & Technology, Inc.	2800	2800	New York Apple Sales
2487	Pro Citrus	2574	Nichols Pistachio		2801	Setton Farms
2487	ProArandanos	2579	Giro Pack, Inc.	2804	HarvestMark, a Division of Trimble Navigation	
2487	ProGranada	2600	Melissa's	2805	Mayer Brothers	
2487	ProHass			2807	Gerawan Farming	
2487	Provid	2613	México Calidad Suprema, A.C.	2808	Dang	
2490	Okanagan Specialty Fruits Inc.	2613	Meridian Fruits SPR de RL	2813	GR Fresh	
2500	2501	Agroproductores del Moral S.P.R. de R.L.	2613	Mexico Pavilion	2819	Divine Flavor
			2613	MG Alimentos SA de CV	2825	Tajin
2501	Aguacates Echartea Hermanos, S.A. De C.V.	2613	Mi Cosecha Produce S.A. De C.V.	2831	Sensitech Inc.	
2501	Aguacates Seleccionados JBR	2613	Nacional Proveedor de Hortalizas, S.A. de C.V.	2843	California Avocado Commission	
2501	Asociación Nacional De Productores De Berries, S.P.R. De R.L. De C.V.	2613	NZ Gourmet Sonora, S. De R.L. De C.V.	2851	Fyffes, N.A.	
		2613	PM CJ, S.A. De C.V.	2851	Highline Mushrooms	

As of August 19, 2016

2016 PMA Fresh Summit Directory 37

Fuente: PMA Fresh Summit – Páginas Web

PARTE II: FORMATO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Instrucciones: Estimado especialista, coloque un aspa (X) a la casilla que representa su valoración del instrumento a revisar, de acuerdo con el criterio y la escala valorativa.

- 0= El instrumento no cumple con los criterios necesarios. Es necesario replantearlo.
 1= El instrumento está planteado con serias deficiencias. Es necesario reestructurarlo.
 2= El instrumento está planteado de una manera adecuada, pero puede mejorar.
 3= El instrumento está planteado de una manera válida. Puede perfeccionarse en aspectos mínimos.
 4= El instrumento está planteado de una manera altamente válida. Puede aplicarse sin ninguna dificultad.

ASPECTO 1: VALIDACION DE CONSTRUCTO ³ Y CRITERIO ³

ITEM N°	CRITERIOS	INDICADORES	ESCALA							
			0	1	2	3	4			
01.	PROPOSITO DE ESTUDIO	Acorde con los propósitos de investigación. ⁴								
02.	SELECCIÓN DE LA FUENTE DE INFORMACIÓN	Muestra pertinencia respecto al propósito de estudio y la fuente directa o referencial. ⁵								<input checked="" type="checkbox"/>
03.	MEDIO(S) DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Evidencia la selección de una técnica adecuada para medir o evaluar la variable de investigación. Define el tipo de información requerida (cuantitativa, cualitativa o ambas). ⁶								<input checked="" type="checkbox"/>
04.	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	Permite recolectar, y analizar datos e información apropiados para alcanzar los objetivos según el diseño de investigación								<input checked="" type="checkbox"/>

² Hace referencia al grado de representatividad de un instrumento respecto a la variable que se pretende medir. Se relaciona con el concepto técnico a medir, la evidencia y puntuaciones del instrumento, así como la estrategia para la recolección de datos.

³ Hace referencia a la comparación con otros instrumentos que pretenden medir la misma variable. Está presente en el ítem 07.

⁴ El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.

⁵ Revisar el anexo N° 1.

⁶ Revisar anexo N° 2.

ITEM N°	CRITERIOS	INDICADORES	ESCALA					
			0	1	2	3	4	
05.	ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN	Esta organizado de una manera lógica y ordenada						✓
06.	SUFICIENCIA	Se orienta a obtener información necesaria La cantidad de items es la adecuada para medir a la variable						✓
07.	CRITERIOS EXTERNOS ⁷	Tomó como referencia o adaptó otros instrumentos confiables para la medición de la variable.					✓	
08.	ADECUACIÓN	La redacción se adaptó de acuerdo con las características de los participantes (género, nivel sociocultural, etc.)					✓	
09.	CLARIDAD	Los items son claros y entendibles.					✓	
10.	OBJETIVIDAD	Los items miden/recogen información contrastable empíricamente					✓	
11.	PRESENTACIÓN	Se presenta en un formato adecuado. ⁸					✓	
PUNTUACIÓN TOTAL								

ITEM N°	CRITERIOS	INDICADORES	ESCALA					
			0	1	2	3	4	
12.	REVISIÓN DE TEORÍAS Y ANTECEDENTES ⁹	Evidencia la revisión de enfoques, modelos, teorías y/o dimensiones presentadas en estudios previos						✓
13.	CONSISTENCIA CONCEPTUAL	La variable y las subdimensiones han sido analizadas, y representadas conceptual y teóricamente, según los conocimientos propios del área, disciplina o ciencia						✓
14.	CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	La información para la construcción de los conceptos, dimensiones e indicadores procede de fuentes confiables y válidas						✓
15.	PERTINENCIA Y ACTUALIDAD	Trata adecuadamente el tema de investigación, de acuerdo con el avance de la ciencia o especialidad.						✓

⁷ Se refiere a la revisión y consideración de otros instrumentos referenciales para la medición de la misma variable en ámbitos similares.

⁸ Posee título, introducción, instrucciones, escala (en caso de ser necesario) e items de manera ordenada.

⁹ En estudios exploratorios donde las fuentes previas son escasas, el investigador puede sugerir como está construido tal dominio (dimensión/subdimensión y/o indicadores)

16.	RELEVANCIA DEL DOMINIO	Mide las principales dimensiones de la variable en cuestión.			✓
17.	REPRESENTATIVIDAD	Contiene a todos o a la mayoría de componentes (dimensiones) de la variable.			✓
18.	CONCOMITANCIA E ILACION DE LOS COMPONENTES	Existe coherencia, correspondencia e interacción adecuada entre las variables, dimensiones (y/o subdimensiones) e indicadores para medir o evaluar.			✓
19.	OPERACIONALIZACIÓN	Los ítems del instrumento corresponden a los indicadores			✓
20.	CONSISTENCIA Y CONGRUENCIA DE LOS ÍTEMS ¹⁰	Los ítems han sido contruidos de modo que su interpretación sea unívoca.			✓
PUNTUACION TOTAL				72	

ANEXO N° 1

TIPOS DE FUENTE DE INFORMACIÓN

Fuentes primarias o directas: Se obtiene información por contacto directo con el sujeto de estudio, por medio de observación, cuestionarios, entrevistas, etc.

Fuentes secundarias o referenciales: Información obtenida desde documentos, historia clínica, ficha académica, estadísticas, datos epidemiológicos, Censo, encuestas nacionales, etc.

ANEXO N° 2

TIPO DE INFORMACIÓN REQUERIDA

En una investigación cuantitativa el investigador puede usar varias técnicas: entrevistas y cuestionarios, ayudados por entrevistas grupales, historias de vida y observación etnográfica (cualitativas)

ANEXO N° 3

¹⁰ Ver anexo 3

CONSISTENCIA Y CONGRUENCIA DE LOS ÍTEMS
 Son factores que pueden influir en que las preguntas del instrumento no funcionen en la forma prevista y, por lo tanto, contribuyen a minar la validez de los resultados, algunos de ellos son: (a) instrucciones imprecisas o vagas; (b) estructura sintáctica de la oración demasiado difícil; (c) preguntas con niveles de dificultad inapropiados; (d) preguntas que sugieren la respuesta; (e) ambigüedad en la formulación de los reactivos, lo cual lleva a diferentes interpretaciones de los mismos; (f) pruebas demasiado cortas; (g) ítems incongruentes con el dominio o universo de contenido; (h) ordenamiento inadecuado de los ítems; (i) patrón de identificación de respuestas, particularmente en las preguntas de selección.

PARTE III: OBSERVACIONES Y NIVELES DE LOGRO DEL INSTRUMENTO

OBSERVACIONES:	VALIDACIÓN DEL CONTENIDO
<p>Mejoras redacción algunas se revisó</p>	<p>Mejoras redacción, más exacto. Evitar audios</p>

NIVELES DE LOGRO

ESCALA VALORATIVA	RANGO	INTERPRETACIÓN
76 - 80	Excelente	Alto nivel de aplicabilidad y validez. Se sugiere su pronta aplicación.
60 - 75	Buena	Buen nivel de aplicabilidad y validez. Se sugiere realizar mejoras mínimas para su pronta aplicación.
40 - 59	Regular	Nivel de aplicabilidad poco confiable y validez no satisfactoria. Se sugiere mejorar y reestructurar para su aplicación.
20 - 39	Deficiente	Escaso nivel de aplicabilidad. Validez mínima. Se sugiere replantear el instrumento y mejorar el marco teórico.

0 - 19 Nulo No es aplicable ni representativo.

PARTE IV: CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Marcelo Valverde Arevalo, con DNI N° 72130229 de profesión Administrador ejerciendo actualmente como Profesor en la Universidad Privada del Norte

Por medio de la presente hago constar que he revisado, con fines de validación, el instrumento _____ para su aplicación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

NIVEL DE LOGRO	OPINIÓN
<u>Bueno</u>	<u>Bueno</u>

Lugar y fecha: Lima, 03 de Octubre del 2016

FIRMA: Marcelo Valverde Arevalo
 POSTFIRMA: _____

PARTE I: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN¹

DATOS GENERALES

- 1.1. Facultad: Negocios
- 1.2. Carrera: Administración y Negocios Internacionales
- 1.3. Título del informe de tesis: Análisis de la oferta exportable de la empresa Agroinversiones Valle y Pampa S.A. con respecto a sus exportaciones de arándanos con destino a EE.UU. durante el 2015.
- 1.4. Autores: Padilla Peña, Karoll J.
- 1.5. Objetivo y/o propósito de la investigación: Analizar la oferta exportable de la empresa Agroinversiones Valle y Pampa S.A. con respecto a sus exportaciones de arándanos con destino a EE.UU. durante el 2015.
- 1.6. Técnica (s) de recolección de datos: Observación y entrevistas (2)
- 1.7. Instrumento (s) de recolección de datos: Lista de cotejo, entrevistas (2)
- 1.8. Nombre del instrumento: Lista de cotejo para evaluar la oferta exportable.
Formato de entrevistas a especialistas en frutas y hortalizas.
Formato de entrevista a especialista en logística y distribución.

¹ Instrumento de revisión temática realizado para la Jornada de Asesores Temáticos de Facultad de Negocios perteneciente a la Carrera de Negocios Internacionales de la Universidad Privada del Norte – Sede Lima Norte en diciembre del 2015. Elaborado por la Lic. Mónica Ramos Neyra.

PARTE II: FORMATO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Instrucciones: Estimado especialista, coloque un aspa (X) a la casilla que representa su valoración del instrumento a revisar, de acuerdo con el criterio y la escala valorativa.

- 0= El instrumento no cumple con los criterios necesarios. Es necesario replantearlo.
- 1 = El instrumento está planteado con serias deficiencias. Es necesario reestructurarlo.
- 2= El instrumento está planteado de una manera adecuada, pero puede mejorar.
- 3= El instrumento está planteado de una manera válida. Puede perfeccionarse en aspectos mínimos.
- 4= El instrumento está planteado de una manera altamente válida. Puede aplicarse sin ninguna dificultad.

ASPECTO 1: VALIDACION DE CONSTRUCTO Y CRITERIO³

ITEM N°	CRITERIOS	INDICADORES	ESCALA					
			0	1	2	3	4	
01.	PROPOSITO DE ESTUDIO	Acorde con los propósitos de investigación. ⁴						X
02.	SELECCIÓN DE LA FUENTE DE INFORMACIÓN	Muestra pertinencia respecto al propósito de estudio y la fuente directa o referencial ⁵				X		
03.	MEDIO(S) DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Evidencia la selección de una técnica adecuada para medir o evaluar la variable de investigación. Define el tipo de información requerida (cuantitativa, cualitativa o ambas) ⁶				X		
04.	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	Permite recolectar, y analizar datos e información apropiados para alcanzar los objetivos, según el diseño de investigación						X

³ Hace referencia al grado de representatividad de un instrumento respecto a la variable que se pretende medir. Se relaciona con el concepto teórico a medir, la evidencia y perturbaciones del instrumento, así como la estrategia para la recolección de datos.
⁴ Hace referencia a la comparación con otros instrumentos que pretenden medir la misma variable. Está presente en el ítem 07.
⁵ El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.
⁶ Revisar el anexo N° 1.
⁷ Revisar anexo N° 2.

05.	ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN	Está organizado de una manera lógica y ordenada.								2
06.	SUFICIENCIA	Se orienta a obtener información necesaria. La cantidad de items es la adecuada para medir a la variable.								2
07.	CRITERIOS EXTERNOS ⁷	Tomó como referencia o adaptó otros instrumentos confiables para la medición de la variable.								2
08.	ADECUACIÓN	La redacción se adaptó de acuerdo con las características de los participantes (género, nivel sociocultural, etc.)								2
09.	CLARIDAD	Los items son claros y entendibles.								2
10.	OBJETIVIDAD	Los items miden/recogen información contrastable empíricamente.								2
11.	PRESENTACIÓN	Se presenta en un formato adecuado. ⁸								2
PUNTUACIÓN TOTAL										38

ASPECTO 2. VALIDACIÓN DE CONTENIDO

ITEM N°	CRITERIOS	INDICADORES	ESCALA							
			0	1	2	3	4			
12.	REVISIÓN DE TEORÍAS Y ANTECEDENTES ⁹	Evidencia la revisión de enfoques, modelos, teorías y/o dimensiones presentadas en estudios previos.								2
13.	CONSISTENCIA CONCEPTUAL	La variable y las subdimensiones han sido analizadas, y representadas conceptual y teóricamente, según los conocimientos propios del área, disciplina o ciencia.								X
14.	CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	La información para la construcción de los conceptos, dimensiones e indicadores procede de fuentes confiables y válidas.								2
15.	PERTINENCIA Y ACTUALIDAD	Trata adecuadamente el tema de investigación, de acuerdo con el avance de la ciencia o especialidad.								2

⁷ Se refiere a la revisión y consideración de otros instrumentos referenciales para la medición de la misma variable en ámbitos similares.
⁸ Posee título, introducción, instrucciones, escala (en caso de ser necesario) e items de manera ordenada.
⁹ En estudios exploratorios donde las fuentes previas son escasas, el investigador puede sugerir como está construido tal dominio (dimensión/subdimensión y/o indicadores).

16.	RELEVANCIA DEL DOMINIO	Mide las principales dimensiones de la variable en cuestión.					
17.	REPRESENTATIVIDAD	Contiene a todos o a la mayoría de componentes (dimensiones) de la variable.					X
18.	CONCOMITANCIA E ILACIÓN DE LOS COMPONENTES	Existe coherencia, correspondencia e interacción adecuada entre las variables, dimensiones (y/o subdimensiones) e indicadores para medir o evaluar.					X
19.	OPERACIONALIZACIÓN	Los ítems del instrumento corresponden a los indicadores					X
20.	CONSISTENCIA Y CONGRUENCIA DE LOS ÍTEMS ¹⁰	Los ítems han sido contruidos de modo que su interpretación sea unívoca					X
PUNTUACIÓN TOTAL							32

ANEXO N° 1

TIPOS DE FUENTE DE INFORMACIÓN
Fuentes primarias o directas: Se obtiene información por contacto directo con el sujeto de estudio, por medio de observación, cuestionarios, entrevistas, etc.
Fuentes secundarias o referenciales: Información obtenida desde documentos: historia clínica, ficha académica, estadísticas, datos epidemiológicos, Censo, encuestas nacionales, etc.

ANEXO N° 2

TIPO DE INFORMACIÓN REQUERIDA
 En una investigación cuantitativa el investigador puede usar varias técnicas: entrevistas y cuestionarios, ayudados por entrevistas grupales, historias de vida y observación etnográfica (cualitativas)

ANEXO N° 3

¹⁰ Ver anexo 3.

CONSISTENCIA Y CONGRUENCIA DE LOS ÍTEMS
 Son factores que pueden influir en que las preguntas del instrumento no funcionen en la forma prevista y, por lo tanto, contribuyen a minar la validez de los resultados; algunos de ellos son: (a) instrucciones imprecisas o vagas; (b) estructura sintáctica de la oración demasiado difícil; (c) preguntas con niveles de dificultad inapropiados; (d) preguntas que sugieren la respuesta; (e) ambigüedad en la formulación de los reactivos, lo cual lleva a diferentes interpretaciones de los mismos; (f) pruebas demasiado cortas; (g) ítems incongruentes con el dominio o universo de contenido; (h) ordenamiento inadecuado de los ítems; (i) patrón patrón identificable de respuestas, particularmente en las preguntas de selección.

PARTE III: OBSERVACIONES Y NIVELES DE LOGRO DEL INSTRUMENTO

OBSERVACIONES:

VALIDACIÓN DE CONSTRUCTO Y CRITERIO	VALIDACIÓN DEL CONTENIDO
<i>No tiene concepto sobre el nivel de dificultad en su aplicación.</i>	<i>Eliminar la redundancia de las preguntas. Elaborar preguntas más yócutas.</i>

NIVELES DE LOGRO

ESCALA VALORATIVA	RANGO	INTERPRETACIÓN
76 - 80	Excelente	Alto nivel de aplicabilidad y validez. Se sugiere su pronta aplicación.
60 - 75	Bueno	Buen nivel de aplicabilidad y validez. Se sugiere realizar mejoras mínimas para su pronta aplicación.
40 - 59	Regular	Nivel de aplicabilidad poco confiable y validez no satisfactoria. Se sugiere mejorar y reestructurar para su aplicación.
20 - 39	Deficiente	Escaso nivel de aplicabilidad. Validez mínima. Se sugiere replantear el instrumento y mejorar el marco teórico.

0 - 19	No es aplicable ni representativo.
--------	------------------------------------

PARTE IV: CONSTANCIA DE VALIDACIÓN


Yo, Teady Tannet Rengifo con DNI N° 44526327 de profesión Dir. de Negocios, remuneraciones ejerciendo actualmente como Boone en Compañía Privada del Norte.

Por medio de la presente hago constar que he revisado, con fines de validación, el instrumento Nota de oferta y empaque a profundidad.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

<p style="text-align: center;">NIVEL DE LOGRO</p> <p style="text-align: center;"><u>Buono.</u></p>	<p style="text-align: center;">OPINIÓN</p> <p style="text-align: center;"><u>Se puede mejorar los formatos de empaque.</u></p>
---	---

Lugar y fecha: Jirca, 02 de noviembre, 2016

FIRMA: 
 POSTFIRMA: Teady Tannet R

PARTE I: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN¹

DATOS GENERALES

- 1.1. Facultad: Negocios Internacionales
- 1.2. Carrera: Administración y Negocios Internacionales
- 1.3. Título del informe de tesis: Análisis de la oferta exportable de la empresa con destino a EE.UU. en el 2015 con respecto a sus exportaciones de arándanos
- 1.4. Autores: Facilita Peña, Karoll J.
- 1.5. Objetivo y/o propósito de la investigación: Análisis de la oferta exportable de la empresa con destino a EE.UU. en el 2015 con respecto a sus exportaciones de arándanos
- 1.6. Técnica (s) de recolección de datos: Entrevista y ficha de registro
- 1.7. Instrumento (s) de recolección de datos: Lista de cotejo y entrevista (2)
- 1.8. Nombre del instrumento: Lista de cotejo para evaluar la oferta exportable
Formato de entrevista a especialistas en frutas y hortalizas
Formato de entrevista a especialistas en logística y distribución.

¹ Instrumento de revisión temática realizado para la Jornada de Asesores Temáticos de Facultad de Negocios perteneciente a la Carrera de Negocios Internacionales de la Universidad Privada del Norte - Sede Lima Norte en diciembre del 2015. Elaborado por la Lic. Mónica Ramos Neyra

PARTE II: FORMATO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Instrucciones: Estimado especialista, coloque un aspa (X) a la casilla que representa su valoración del instrumento a revisar, de acuerdo con el criterio y la escala valorativa.

- 0= El instrumento no cumple con los criterios necesarios. Es necesario replantearlo.
- 1 = El instrumento está planteado con serias deficiencias. Es necesario reestructurarlo.
- 2= El instrumento está planteado de una manera adecuada, pero puede mejorar.
- 3= El instrumento está planteado de una manera válida. Puede perfeccionarse en aspectos mínimos.
- 4= El instrumento está planteado de una manera altamente válida. Puede aplicarse sin ninguna dificultad.

ASPECTO 1: VALIDACION DE CONSTRUCTO ²Y CRITERIO³

ITEM N°	CRITERIOS	INDICADORES	ESCALA					
			0	1	2	3	4	
01.	PROPOSITO DE ESTUDIO	Acorde con los propósitos de investigación. ⁴						X
02.	SELECCIÓN DE LA FUENTE DE INFORMACIÓN	Muestra pertinencia respecto al propósito de estudio y la fuente directa o referencial. ⁵						X
03.	MEDIO(S) DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Evidencia la selección de una técnica adecuada para medir o evaluar la variable de investigación. Define el tipo de información requerida (cuantitativa, cualitativa o ambas). ⁶						X
04.	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	Permite recolectar, y analizar datos e información apropiados para alcanzar los objetivos, según el diseño de investigación.						X

² Hace referencia al grado de representatividad de un instrumento respecto a la variable que se pretende medir. Se relaciona con el concepto teórico a medir, la evidencia y puntuaciones del instrumento, así como la estrategia para la recolección de datos.

³ Hace referencia a la comparación con otros instrumentos que pretenden medir la misma variable. Está presente en el ítem 07.

⁴ El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.

⁵ Revisar el anexo N° 1

⁶ Revisar anexo N° 2.

05.	ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN	Está organizado de una manera lógica y ordenada.					X
06.	SUFICIENCIA	Se orienta a obtener información necesaria. La cantidad de ítems es la adecuada para medir a la variable.					X
07.	CRITERIOS EXTERNOS ⁷	Tomó como referencia o adaptó otros instrumentos confiables para la medición de la variable.					X
08.	ADECUACIÓN	La redacción se adaptó de acuerdo con las características de los participantes (género, nivel sociocultural, etc.)					X
09.	CLARIDAD	Los ítems son claros y entendibles.					X
10.	OBJETIVIDAD	Los ítems miden/recogen información contrastable empíricamente.				X	
11.	PRESENTACIÓN	Se presenta en un formato adecuado. ⁸					X
PUNTUACIÓN TOTAL							43

ASPECTO 2: VALIDACIÓN DE CONTENIDO

ÍTEM N°	CRITERIOS	INDICADORES	ESCALA					
			0	1	2	3	4	
12.	REVISIÓN DE TEORÍAS Y ANTECEDENTES ⁹	Evidencia la revisión de enfoques, modelos, teorías y/o dimensiones presentadas en estudios previos.						X
13.	CONSISTENCIA CONCEPTUAL	La variable y las subdimensiones han sido analizadas, y representadas conceptual y teóricamente, según los conocimientos propios del área, disciplina o ciencia.						X
14.	CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	La información para la construcción de los conceptos, dimensiones e indicadores procede de fuentes confiables y válidas.					X	
15.	PERTINENCIA Y ACTUALIDAD	Trata adecuadamente el tema de investigación, de acuerdo con el avance de la ciencia o especialidad.						X

⁷ Se refiere a la revisión y consideración de otros instrumentos referenciales para la medición de la misma variable en ámbitos similares.

⁸ Posee título, introducción, instrucciones, escala (en caso de ser necesario) e ítems de manera ordenada.

⁹ En estudios exploratorios donde las fuentes previas son escasas, el investigador puede sugerir como está construido tal dominio (dimensión/subdimensión y/o indicadores).

16.	RELEVANCIA DEL DOMINIO	Mide las principales dimensiones de la variable en cuestión.			X
17.	REPRESENTATIVIDAD	Contiene a todos o a la mayoría de componentes (dimensiones) de la variable.		X	
18.	CONCOMITANCIA E ILACION DE LOS COMPONENTES	Existe coherencia, correspondencia e interacción adecuada entre las variables, dimensiones (y/o subdimensiones) e indicadores para medir o evaluar.			X
19.	OPERACIONALIZACIÓN	Los ítems del instrumento corresponden a los indicadores			X
20.	CONSISTENCIA Y CONGRUENCIA DE LOS ÍTEMS ¹⁰	Los ítems han sido contruidos de modo que su interpretación sea unívoca.			X
PUNTUACION TOTAL					34

ANEXO N° 1

TIPOS DE FUENTE DE INFORMACIÓN

Fuentes primarias o directas: Se obtiene información por contacto directo con el sujeto de estudio, por medio de observación, cuestionarios, entrevistas, etc.

Fuentes secundarias o referenciales: Información obtenida desde documentos, historia clínica, ficha académica, estadísticas, datos epidemiológicos, Censo, encuestas nacionales, etc.

ANEXO N° 2

TIPO DE INFORMACIÓN REQUERIDA

En una investigación cuantitativa el investigador puede usar varias técnicas; entrevistas y cuestionarios, ayudados por entrevistas grupales, historias de vida y observación etnográfica. (Cualitativas)

ANEXO N° 3

¹⁰ Ver anexo 3.

CONSISTENCIA Y CONGRUENCIA DE LOS ITEMS
 Son factores que pueden influir en que las preguntas del instrumento no funcionen en la forma prevista y, por lo tanto, contribuyen a minar la validez de los resultados; algunos de ellos son: (a) instrucciones imprecisas o vagas; (b) estructura sintáctica de la oración demasiado difícil; (c) preguntas con niveles de dificultad inapropiados; (d) preguntas que sugieren la respuesta; (e) ambigüedad en la formulación de los reactivos, lo cual lleva a diferentes interpretaciones de los mismos; (f) pruebas demasiado cortas; (g) ítems incongruentes con el dominio o universo de contenido; (h) ordenamiento inadecuado de los ítems; (i) patrón patrón identificable de respuestas, particularmente en las preguntas de selección.

PARTE III: OBSERVACIONES Y NIVELES DE LOGRO DEL INSTRUMENTO

OBSERVACIONES:

VALIDACIÓN DE CONSTRUCTO Y CRITERIO	VALIDACIÓN DEL CONTENIDO
<ul style="list-style-type: none"> La investigación y los instrumentos se encuentran alineados Ha empleado diferentes técnicas para triangular datos. 	<p>Se realizó una muestra con adecuada de antes de antes.</p>

NIVELES DE LOGRO

ESCALA VALORATIVA	RANGO	INTERPRETACIÓN
76 - 80	Excelente: X	Alto nivel de aplicabilidad y validez. Se sugiere su pronta aplicación.
60 - 75	Bueno	Buen nivel de aplicabilidad y validez. Se sugiere realizar mejoras mínimas para su pronta aplicación.
40 - 59	Regular	Nivel de aplicabilidad poco confiable y validez no satisfactoria. Se sugiere mejorar y reestructurar para su aplicación.
20 - 39	Deficiente	Escaso nivel de aplicabilidad. Validez mínima. Se sugiere replantear el instrumento y mejorar el marco teórico.

0 - 19	Nulo	No es aplicable ni representativo.
--------	------	------------------------------------

PARTE IV: CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, MÓNICA FABOLA RAMOS NEYRA, con DNI N° 09860188, de profesión lic. EDUC. DOCENTE UNIVERSITARIA DE INVESTIGACION, ejerciendo actualmente como DOCENTE A TIEMPO PARCIAL en UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE.

Por medio de la presente hago constar que he revisado, con fines de validación, el instrumento LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR LA OFERTA EXPORTABLE Y ENTREVISTAS, para su aplicación.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

NIVEL DE LOGRO	OPINIÓN
<u>Excelente</u>	<u>Sugiero inmediata aplicación.</u>

Lugar y fecha: 26 de octubre de 2016

FIRMA: Mónica Fabola Ramos Neyra
 POSTFIRMA: DOCENTE DE TESIS