



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

“INFLUENCIA DE LA CADENA
PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA
PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO
INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO
ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA
EL AÑO 2018”.

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

Autoras:

Bach. Lizeth del Carmen Calla Gómez

Bach. Laura Isabel Escobar Torres

Asesor:

Mg. Fernando Guerrero Figueroa

Cajamarca - Perú

2017

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres; **Lizeth del Carmen Calla Gómez y Laura Isabel Escobar Torres**, denominada:

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

Mg. Jorge Fernando Guerrero Figueroa

ASESOR

Mg. Ricardo Hupiu Chea

JURADO

PRESIDENTE

Mg. Christian Romero Zegarra

JURADO

Mg. Luis Gómez Vargas

JURADO

DEDICATORIA

A mi madre por ser el pilar más importante y por ser la persona que me ha acompañado durante toda esta etapa, por su apoyo incondicional, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser persona de bien, pero más que nada, por su amor. A mi tío, quien con sus consejos ha sabido guiarme para culminar este periodo. A mi abuelita, que con su demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a no rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos. A mi hermano, quien es la persona más importante en mi vida y de quien me siento orgullosa.

Lizeth C. Calla Gómez

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. A mi madre, quien es mi principal ejemplo y motivación para ser mejor cada día, por ser mi apoyo incondicional en cada paso que he dado. A mi padre, por acompañarme y ayudarme durante este largo camino. A mis hermanos, quienes son mi mayor orgullo, por estar junto a mí, apoyándome siempre. A mis abuelos Jorge e Isabel, por sus sabios consejos, por su apoyo constante y la fuerza que me dieron para culminar esta etapa. A mis tíos Rosa y Augusto, por estar conmigo siempre, por ser mi soporte y mis consejeros en todo momento.

Laura I. Escobar Torres

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio. Todo lo que soy y he logrado hasta el momento se lo debo a mis padres, quiénes me brindaron su apoyo incondicional y motivación para cumplir una de mis metas más anheladas, gracias por su esfuerzo, por sus valores y el amor que me entregaron durante toda mi vida. A mis abuelos maternos por inculcarme la educación como primera tarea por cumplir, gracias por su preocupación y apoyo en todas las etapas de mi vida. A mi hermano por estar siempre a lado mío escuchándome y apoyándome. Al docente encargado, por su asesoría y dirección en la elaboración de esta investigación

Finalmente, a todas aquellas personas que, de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación.

Lizeth del Carmen Calla Gómez

Primero debo agradecer a Dios, por las capacidades que me ha dado para poder realizar este trabajo, por cada una de las personas que brindaron su apoyo en la realización del mismo. A mis padres, quienes me inculcaron siempre la responsabilidad, el respeto y la educación como la mejor herencia que pueden brindarme, por hacerme una persona perseverante para lograr todas las metas que me he propuesto, por su esfuerzo, el que me permitió llegar hasta aquí, por sus valores y el amor incondicional que me entregaron durante toda mi vida. A mis hermanos, quienes son mi mayor orgullo y motivación para luchar por lo que quiero y por quienes me esfuerzo cada día. A mis abuelos Jorge e Isabel y mis tíos Rosa y Augusto, quienes me dieron su fuerza y apoyo en todo momento. Al docente encargado, por su ayuda y orientación para la elaboración de esta investigación.

Laura Isabel Escobar Torres

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	19
1.1. Realidad problemática.....	19
1.2. Formulación del problema.....	23
1.3. Justificación.....	24
1.4. Limitaciones	24
1.4.1. <i>Limitaciones Internas</i>	24
1.4.2. <i>Limitaciones Externas</i>	25
1.4.3. <i>Superación de Limitaciones</i>	25
1.5. Objetivos	26
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	26
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	26
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	27
2.1. Antecedentes	27
2.2. Bases Teóricas.....	38
2.2.1. <i>Cadena Productiva</i>	38
2.2.2. <i>Teoría del Comercio Internacional</i>	42
2.3. Definición de términos básicos.....	45
2.3.1. <i>Cadena Productiva</i>	45
2.3.2. <i>Exportación</i>	45
2.3.3. <i>Producción</i>	45
2.3.4. <i>Comercialización</i>	45
2.3.5. <i>Producto en Fresco</i>	46
2.3.6. <i>Distribución</i>	46
2.3.7. <i>Calidad</i>	46
2.3.8. <i>Innovación</i>	46
2.4. Hipótesis.....	47

2.4.1.	<i>Formulación de la hipótesis</i>	47
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA		48
3.1.	Definición de variables	48
3.1.1.	<i>Variable independiente</i>	48
3.1.1.1.	<i>Definición de variable</i>	48
3.1.2.	<i>Variable dependiente</i>	48
3.1.2.1.	<i>Definición de variable</i>	48
3.2.	Operacionalización de variables	49
3.3.	Diseño de investigación	50
3.4.	Unidad de estudio	50
3.4.1.	<i>Unidad de estudio 1</i>	50
3.4.2.	<i>Unidad de estudio 2</i>	50
3.4.3.	<i>Unidad de estudio 3</i>	50
3.5.	Población.....	50
3.5.1.	<i>Población 1</i>	50
3.5.2.	<i>Población 2</i>	50
3.5.3.	<i>Población 3</i>	50
3.6.	Muestra	51
3.6.1.	<i>Muestra 1</i>	51
3.6.2.	<i>Muestra 2</i>	52
3.6.3.	<i>Muestra 3</i>	52
3.7.	Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección y análisis de datos	53
3.7.1.	<i>Técnicas e instrumentos para la recolección de datos</i>	53
3.7.1.1.	<i>Encuestas del tipo estructurado</i>	53
3.7.1.2.	<i>Encuestas del tipo estructurado</i>	53
3.7.1.2.	<i>Revisión de bases de datos</i>	53
3.7.2.	<i>Procedimientos de recolección de datos</i>	53
3.7.2.1.	<i>Población 1</i>	53
3.7.2.2.	<i>Población 2</i>	54
3.7.2.3.	<i>Población 3</i>	55
3.7.3.	<i>Análisis de Datos</i>	55
3.7.3.1.	<i>Procesamiento de encuestas</i>	55
3.7.3.2.	<i>Procesamiento de Revisión de Bases de Datos</i>	56
CAPÍTULO 4. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL		57
4.1.	IDEA DE NEGOCIO	57
4.1.1.	<i>Identificación de la idea de negocio</i>	57
4.1.2.	<i>Depuración de ideas de negocio</i>	57
4.1.3.	<i>Cumplimiento de requisitos</i>	57
4.1.4.	<i>Factores de evaluación de Ideas planteadas</i>	59
4.1.5.	<i>Sub factores de evaluación de ideas planteadas</i>	61
4.1.6.	<i>Ponderación de factores y sub Factores de evaluación</i>	64

4.1.7.	<i>Evaluación de Ideas planteadas</i>	67
4.1.8.	<i>Descripción de la idea negocio</i>	71
4.1.9.	<i>Descripción del producto</i>	71
4.1.9.1.	<i>Características del producto</i>	72
4.1.9.2.	<i>Factores Diferenciales del Producto</i>	73
4.1.9.3.	<i>Beneficios de los arándanos</i>	73
4.1.9.4.	<i>Estacionalidad</i>	74
4.1.9.5.	<i>Marca Comercial</i>	75
4.1.9.6.	<i>Razón social</i>	75
4.1.9.7.	<i>Ficha técnica del producto</i>	78
4.1.9.8.	<i>Envase</i>	79
4.1.9.9.	<i>Embalaje de exportación</i>	83
4.1.9.10.	<i>Paletización</i>	84
4.1.9.11.	<i>Contenedor</i>	85
4.2.	<i>Análisis del entorno</i>	87
4.2.1.	<i>Análisis del ambiente externo</i>	87
4.2.1.1.	<i>Información de la ciudad de Boston</i>	87
4.2.1.2.	<i>Factor demográfico Boston</i>	87
4.2.1.3.	<i>Factor Económico Estados Unidos - Bostom</i>	88
4.2.1.4.	<i>Político legal</i>	91
4.2.1.5.	<i>Socio Cultural</i>	91
4.2.1.6.	<i>Factor Tecnológico</i>	93
4.2.1.7.	<i>Factor ambiental</i>	93
4.2.1.8.	<i>Análisis del ambiente externo consolidado</i>	94
4.2.2.	<i>Análisis del sector de inversión</i>	97
4.2.2.1.	<i>Entorno global</i>	99
4.2.2.2.	<i>Producción de Arándanos en el Perú</i>	100
4.2.2.3.	<i>Demanda de Arándanos</i>	102
4.2.2.4.	<i>Tendencias de consumo</i>	104
4.2.2.5.	<i>Entorno económico</i>	105
4.2.2.6.	<i>Los Arándanos en el Perú</i>	106
4.2.3.	<i>Análisis de las importaciones Mundiales de Arándanos</i>	107
4.2.4.	<i>Análisis de las exportaciones Mundiales de Arándanos</i>	107
4.2.5.	<i>Análisis del ambiente interno</i>	109
4.2.5.1.	<i>Las 5 fuerzas de Porter</i>	110
4.2.5.2.	<i>Clasificación de las actividades de la empresa</i>	114
4.2.5.3.	<i>Análisis FODA</i>	116
4.3.	<i>Estudio de mercado</i>	117
4.3.1.	<i>Estudio de mercado</i>	117
4.3.2.	<i>Metodología investigación de mercado</i>	121
4.3.2.1.	<i>Definición del objetivo de estudio</i>	121
4.3.2.2.	<i>Objetivos específicos del estudio</i>	122

4.3.2.3.	<i>Cronograma de actividades</i>	124
4.4.	Planeamiento estratégico	125
4.4.1.	<i>Visión</i>	125
4.4.2.	<i>Misión</i>	125
4.4.3.	<i>Objetivos</i>	126
4.4.3.1.	<i>Diferenciación</i>	126
4.4.3.2.	<i>Estrategias genéricas</i>	127
4.4.3.3.	<i>Matriz de posicionamiento</i>	128
4.4.3.4.	<i>Estrategia de crecimiento</i>	128
4.4.3.5.	<i>Políticas y Valores empresariales</i>	129
4.5.	Estructura de la empresa	130
4.5.1.	<i>Diseño de la estructura organizacional</i>	127
4.5.2.	<i>Parámetros de diseño organizacional</i>	131
4.5.3.	<i>Estructuras organizacionales más comunes</i>	133
4.5.4.	<i>Factores que afectan la estructura de la organización</i>	133
4.5.1.	<i>Organigrama organizacional</i>	134
4.6.	Plan de marketing	135
4.6.1.	<i>Segmentación de mercado</i>	135
4.6.2.	<i>Posicionamiento del producto</i>	136
4.6.2.1.	<i>Desarrollo de fórmula para declaración de posicionamiento</i>	136
4.6.3.	<i>Establecimiento de la estrategia competitiva</i>	136
4.6.4.	<i>Mezcla de marketing</i>	137
4.9.1.1.	<i>Producto</i>	137
4.9.1.2.	<i>Plaza</i>	137
4.9.1.1.	<i>Precio</i>	138
4.9.1.2.	<i>Promoción</i>	139
4.7.	Plan de operaciones	141
4.7.1.	<i>Evaluación de localización de planta</i>	141
4.7.2.	<i>Evaluación de Ideas planteadas</i>	141
4.7.3.	<i>Localización de le empresa</i>	141
4.7.4.	<i>Localización geográfica</i>	141
4.7.5.	<i>Distribución de planta</i>	142
4.7.6.	<i>Maquinaria</i>	143
4.7.7.	<i>Proceso de producción</i>	144
4.8.	Plan de recursos humanos	145
4.8.1.	<i>Puestos laborales</i>	145
4.9.	Plan financiero	148
4.9.1.	<i>Inversión</i>	148
4.9.1.1.	<i>Depreciación y amortización</i>	150
4.9.1.2.	<i>Capital de trabajo</i>	150
4.9.1.3.	<i>Aportes de capital</i>	151
4.9.1.4.	<i>Resumen de inversión</i>	151

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

5.3.1.2.	<i>Producción y Comercialización</i>	188
5.3.1.3.	<i>Cantidad Vendida en el Último Año</i>	189
5.3.2.	DEMANDA	190
5.3.2.1.	<i>Método de Comercialización</i>	190
5.3.2.2.	<i>Modalidad de Ventas</i>	191
5.3.2.3.	<i>Mercado Principal</i>	191
5.3.2.4.	<i>Reacción del Consumidor</i>	194
5.3.2.5.	<i>Conocimiento de demanda internacional</i>	193
5.4	Resultado de Revisión de Bases de Datos	194
5.4.1.	OFERTA	195
5.4.1.1.	<i>Índice de Producción Nacional</i>	195
5.4.1.2.	<i>Cantidad Exportada</i>	195
5.4.2.	DEMANDA	196
5.4.2.1.	<i>Cantidad Importada</i>	196
5.4.2.2.	<i>Cambios en los Precios de Producto Importado</i>	196
CAPÍTULO 6.	DISCUSIÓN	197
CAPÍTULO 7.	Referencias	209

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1. Operacionalización de variables	51
TABLA N°2. Marco muestral de productores en la provincia de Cajamarca	51
TABLA N°3. Marco muestral de empresas exportadoras cajamarquinas.....	52
TABLA N°4. Identificación de la idea de negocio	57
TABLA N°5. Proceso de depuración de ideas de negocio.....	58
TABLA N°6. Proceso de depuración – Cumplimiento del requisito.....	59
TABLA N°7. Factores de evaluación de Ideas planteada: Crema facial – mascarilla a base de arándanos.....	60
TABLA N°8. Factores de evaluación de Ideas planteada: Comercio internacional de arándanos hacia el mercado estadounidense, ciudad de Boston	60
TABLA N°9. Factores de evaluación de ideas planteadas - mix de berries al estilo frutos secos ...	60
TABLA N°10. Sub factores de evaluación ideas planteadas: Crema facial – mascarilla a base de arándanos.....	61
TABLA N°11.Sub factores de evaluación ideas planteadas: Comercio internacional de arándanos hacia el mercado estadounidense, ciudad de Boston.....	62
TABLA N°12. Sub factores de evaluación ideas planteadas: Mix de berries al estilo frutos	63
TABLA N°13. Ponderación de factores y subfactores de evaluación: Crema facial – mascarilla a base de arándano.....	64
TABLA N°14. Ponderación de factores y subfactores de evaluación: Comercio Internacional de arándanos en fresco hacia el mercado estadounidense, ciudad de Boston.....	65
TABLA N°15. Ponderación de factores y subfactores de evaluación: Mix de berries al estilo frutos secos	66
TABLA N°16. Matriz de evaluación de ideas: Crema facial – mascarilla a base de arándano	67
TABLA N°17. Matriz de evaluación de ideas: Comercio Internacional de arándanos en fresco hacia el mercado estadounidense, ciudad de Boston.....	68
TABLA N°18. Escenario según resultados.....	69
TABLA N°19. Matriz de evaluación de ideas: Mix de berries al estilo frutos secos	70
TABLA N°20. Composición nutricional.....	73
TABLA N°21. Proceso de constitución empresarial	76
TABLA N°22. Ficha técnica	78
TABLA N°23. Envase.....	80
TABLA N°24. Información técnica del embalaje - Caja	83
TABLA N°25. Información técnica del Pallet.....	84

TABLA N°26. Información técnica del contenedor.....	85
TABLA N°27. Factor demográfico.....	86
TABLA N°28. Factor económico	90
TABLA N°29. Factor político/ legal.....	91
TABLA N°30. Factor Socio Cultural	92
TABLA N°31. Factor Socio tecnológico	93
TABLA N°32. Factor Ambiental	93
TABLA N°33. Factor externo consolidado.....	94
TABLA N°34. Importaciones Mundiales de Arándanos en el año 2016	107
TABLA N°35. Países exportadores de Arándanos en el año 2016	108
TABLA N°36. Análisis de las fuerzas de Porter.....	110
TABLA N°37. Actividades de la empresa.....	114
TABLA N°38. Actividades Claves	114
TABLA N°39. FODA.....	116
TABLA N°40. Preguntas de Investigación.....	117
TABLA N°41. Cuadro de estructuración de respuestas.....	118
TABLA N°42. Objetivos para el estudio de mercado.....	120
TABLA N°43. Metodología de investigación	121
TABLA N°44. Objetivos específicos.....	122
TABLA N°45. Objetivos Específicos: Preguntas y estructuración de respuestas	122
TABLA N°46. Cronograma de actividades	124
TABLA N°47. Objetivos.....	126
TABLA N°48. Diferenciación	126
TABLA N°49. Ventaja estratégica.....	127
TABLA N°50. Matriz ANSOFF	128
TABLA N°51. Estrategia de Crecimiento	128
TABLA N°52. Políticas de la empresa	129
TABLA N°53. Valores.....	129
TABLA N°54. Conformación de las partes de la organización.....	131
TABLA N°55. Efectos de los factores coyunturales en la estructura.....	133
TABLA N°56. Segmentación de mercado.....	135
TABLA N°57. Declaración de posicionamiento	136
TABLA N°58. Niveles de función de su importancia.....	138
TABLA N°59. Criterios evaluación de planta.....	141
TABLA N°60. Evaluación	141
TABLA N°61. Maquinaria	143

TABLA N°62. Puestos Laborales.....	145
TABLA N°63. Tangibles	148
TABLA N°64. Intangibles.....	149
TABLA N°65. Depreciación y amortización.....	150
TABLA N°66. Capital de trabajo	150
TABLA N°67. Aportes de capital.....	151
TABLA N°68. Resumen de inversión.....	151
TABLA N°69. Producción Diaria	152
TABLA N°70. Producción Semana	153
TABLA N°71. Producción Anual	153
TABLA N°72. Proyección de producción	154
TABLA N°73. Envase y embalaje	154
TABLA N°74. Servicios	155
TABLA N°75. CT Materia prima.....	156
TABLA N°76. Sistema de costo directo	157
TABLA N°77. Punto de equilibrio.....	158
TABLA N°78. Precio.....	159
TABLA N°79. Financiamiento.....	160
TABLA N°80. Presupuesto de ventas.....	161
TABLA N°81. Flujo de caja.....	162
TABLA N°82. Estado de resultados.....	163
TABLA N°83. Balance general proyectado	164
TABLA N°84. CPPC.....	165
TABLA N°85. CAPM	166
TABLA N°86. Van Y TIR	167
TABLA N°87. Stakeholder.....	168
TABLA N°88. Áreas de RSE	170
TABLA N°89. Ponderación y asignación de puntajes.....	171
TABLA N°90. Aspectos específicos.....	172
TABLA N°91. Matriz de Influencia.....	173

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mercados importadores de arándanos frescos exportados por Perú	23
Figura 2. Mercados importadores de arándanos frescos exportados por Perú según valor importado por año	23
Figura 3. Conceptualización de la cadena productiva según Trienekens y Keulens	41
Figura 4. Proceso de organización y análisis de datos.....	56
Figura 5. Estacionalidad de arándanos.....	74
Figura 6. Representación gráfica - logo	75
Figura 7. Representación Gráfica etiqueta - delante	82
Figura 8. Representación Gráfica etiqueta - reverso	82
Figura 9. Perú, producción de arándanos y áreas sembradas	98
Figura 10. Zonas potenciales de arándanos	101
Figura 11. Producción de arándanos por regiones.....	103
Figura 12. Mercados importadores de arándanos peruanos	103
Figura 13. Cambios en el precio de importaciones de arándanos en 2014 y 2015	104
Figura 14. Fuerzas de Porter.....	109
Figura 15. Arándanos en fresco – cadena de valor.....	114
Figura 16. Estructura organizacional según Mintzberg - 1991	129
Figura 17. Organigrama	133
Figura 18. Localización geográfica de la planta	141
Figura 19. Planta de producción	141
Figura 20. Flujograma de producción	142
Figura 21. Exportación como oportunidad de crecimiento.....	174
Figura 22. Uso de tecnología en el acopio.....	175
Figura 23. Situación del volumen de ventas en los tres últimos años	176
Figura 24. Cantidad producida en el último año.....	177
Figura 25. Grado de importancia de la satisfacción de los clientes	178
Figura 26. Calificación de calidad.....	179
Figura 27. Inversión en la implementación de cadenas productivas para mejora de calidad de los productores frente a la competencia.....	180
Figura 28. Sector de ventas	181
Figura 29. Modalidad de ventas	182
Figura 30. Principales puntos de entrega.....	183
Figura 31. Método de comercialización	184
Figura 32. Principales compradores	185
Figura 33. Canal de comercialización.....	186
Figura 34. Actividades de exportación.....	187
Figura 35. Producción y Comercialización	188
Figura 36. Cantidad vendida en el último año	189
Figura 37. Método de comercialización	190
Figura 38. Modalidad de ventas	191
Figura 39. Mercado Principal.....	191
Figura 40. Reacción del Consumidor.....	192
Figura 41. Conocimiento de demanda internacional	194
Figura 42. Esquema de la cadena productiva de arándanos.....	196

RESUMEN

El concepto de Cadena Productiva ha venido marcando la nueva forma del desarrollo económico en una era donde la industrialización está orientada a las exportaciones, surgiendo como respuesta a la búsqueda de estrategias que conduzcan a las empresas a alcanzar mejores condiciones de posicionamiento tanto en el mercado local, nacional e internacional. Se sabe que Perú posee gran cantidad de cadenas productivas que aún se encuentran en desarrollo, por lo que su importancia en el aspecto económico y social, es la caja de ahorro del poblador rural dentro de su economía; sin embargo, hoy en día gran parte de los pequeños productores enfrentan el reto de vender su producción en mercados muy competitivos usando sistemas de producción y comercialización tradicionales, limitando así su competitividad frente a otros actores.

Hoy en día, la cada vez más marcada tendencia por el consumo de productos sanos, ricos en antioxidantes, que mejoren y prolonguen la vida, hacen de los arándanos una fruta especial, tanto para su consumo en fresco, como procesado. El arándano está catalogado como una “Súper Fruta” y está siendo demandada por nuevos mercados y nuevos consumidores en todo el mundo. Estos atributos están incentivando el consumo de arándanos en EE. UU, Europa y Asia; mercados que demandan productos que contribuyan a mejorar la calidad de vida.

Tal es el caso de la cadena productiva de este berry que, a pesar de lo ya mencionado anteriormente, se vio afectada por la integración de sus actores, identificándose uno que otro problema en cada uno de sus procesos, evitando así que los países con potencial exportador puedan crecer como productores y comercializadores.

Mediante un cuestionario estructurado se encuestó a productores y comercializadores residentes en la provincia de Cajamarca, así mismo se realizó una guía de revisión de bases de datos, con el propósito de determinar la influencia de la cadena productiva de arándanos en la provincia de Cajamarca en su comercio internacional hacia el mercado estadounidense.

Se encontró que los productores tomaron como una oportunidad de crecimiento, la producción de arándanos obtenidos mediante cadenas productivas, reemplazando el cultivo artesanal, puesto que los consumidores muestran mayor satisfacción; además que, según los productores, si su calidad es buena, son más competitivos en el mercado; y por ello su volumen de ventas aumenta constantemente.

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

Otro resultado relevante de la investigación es que Estados Unidos es el principal país importador de arándanos, adquiriendo la mayor cantidad exportada por Perú. De acuerdo a las preferencias del consumidor, se conoce que requieren que los productos sean comercializados en fresco y bajo pedido.

Palabras claves: Cadena Productiva, desarrollo económico, industrialización, productores, sistemas de producción, competitividad.

ABSTRACT

The concept of Productive Chain has been the new form of economic development in an era where industrialization is export-oriented, emerging in response to the search for strategies that lead companies to achieve better conditions of positioning both in the local market, national and international. It is known that Peru has lots of productive chains that are still in development, so its importance in the economic and social aspect, is the savings of the rural population within its economy; however, today, most of the small producers face the challenge of selling their production in highly competitive markets using production systems and traditional marketing, thus limiting their competitiveness against other players.

Nowadays, the growing trend toward the consumption of healthy products, rich in antioxidants, that improve and prolong life, make the cranberries a special fruit, both for fresh consumption and processed. Blueberry is listed as a "Super Fruit" and is in demand for new markets and new consumers around the world. These attributes are encouraging the consumption of blueberries in the USA, Europe and Asia; Markets that demand products that contribute to improve the quality of life.

Such is the case of the production chain of this berry that, despite the aforementioned, was affected by the integration of its actors, identifying one or another problem in each of its processes, thus avoiding that countries with potential exporter can grow as producers and marketers.

Through using a structured questionnaire was surveyed to producers and marketers, residents in the Cajamarca region, in order to determine how these factors, affect the production chain of blueberries in the Cajamarca region in its international trade into the US market.

It was found that the producers took as an opportunity to growth, quality of blueberries obtained by production chains, replace the replacing the crop artisanal, as consumers show greater satisfaction; in addition, according to the producers, if their quality is good, they are more competitive in the market; and therefore its sales volume is steadily increasing.

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

Another important result of the research is that the United States is the main importer of blueberries, it acquires the largest quantity exported by Peru. According to consumer preferences, it is known that require that the products should marketed in fresh and to order.

Keywords: Productive chain, economic development, industrialization, producers, production systems, competitiveness.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En un mundo altamente competitivo como el que se vive hoy en día, la necesidad de utilizar adecuados sistemas de organización empresarial, que conlleven al manejo eficiente de todos los procesos y recursos, se ha vuelto esencial para el desenvolvimiento de empresas en un marco económico globalizado. Siendo imprescindible para tal efecto el significado de cadena productiva, con aplicabilidad tanto en el análisis empresarial, así como estrategia de crecimiento para la provincia, la región, el país y a nivel internacional.

Las cadenas productivas han constituido una nueva forma del desarrollo económico en una era donde la industrialización está orientada a las exportaciones. “La idea de una cadena productiva o cadena de valor está centrada en las actividades necesarias para convertir la materia prima en productos terminados y venderlos, y en el valor que se agrega en cada eslabón” (Kaplinsky y Readman, 2001)

La cadena productiva surgió como respuesta a la búsqueda de estrategias que conduzcan a las empresas a alcanzar mejores condiciones de posicionamiento al interior de los mercados, disminuyendo costos, elevando la productividad, propiciando la libre competencia; proyectando una visión amplia y clara de la empresa, de sus sectores de mercado y la calidad de los procesos, considerando para esta investigación, el aspecto endógeno de las cadenas productivas para lograr su posterior mejora. (Barichivich, 2010)

La producción de arándano se ha incrementado significativamente en los últimos años, a consecuencia del aumento de su consumo a escala global y su alta demanda para exportación. El arándano está asociado a un halo de salud y un estilo de vida saludable para las personas, producto de sus características nutraceuticas. (DGC Asset Management, 2013)

Año tras año los arándanos han ido ganando terreno en el mercado mundial de la fruticultura. Esta “súper fruta” está siendo más demandada por nuevos mercados y nuevos consumidores en todo el mundo. La cada vez más marcada tendencia por el consumo de productos sanos, ricos en antioxidantes, que mejoren y prolonguen la vida, han hecho de esta fruta un producto especial, tanto para su consumo en fresco, como procesado; resultado de ello, el aumento de su consumo en Estados Unidos es cada vez más significativo, abriendo así oportunidades de crecimiento para muchos países con miras a exportar hacia el mercado estadounidense. Es en ese momento que se han identificado los distintos problemas que existen en el proceso de cadenas productivas, evitando así que los diferentes países con potencial exportador puedan crecer como productores y comercializadores. (Carhuaricra, 2012)

La importancia en el aspecto económico y social en las cadenas productivas con certeza, en Perú, han sido la caja de ahorro del poblador rural dentro de su economía familiar; sin embargo, gran parte de los pequeños productores han vendido su mercancía en mercados muy competitivos usando sistemas de producción y comercialización muy tradicionales, limitando de esta manera su competitividad bruscamente frente a otros actores; en general, estos son poco competitivos debido a que las cadenas productivas en las que han participado los pequeños productores tienen problemas tecnológicos, organizativos, financieros y productivos. Pero, sobre todo, gran parte de estos productores participaron en cadenas productivas que no están articuladas entre sí, ni vinculadas a oportunidades que se presentan en los mercados, considerando que en nuestro país la alternativa de asociatividad en cadenas productivas es difícil, dada la falta de confianza debido a la idiosincrasia del país. (Salgado, 2011)

En el Perú, el cultivo de berries aún es incipiente, debido a que son frutos poco conocidos en la mesa nacional; además, su cultivo hasta hace algunos años ha sido poco difundido; identificando un proceso poco desarrollado de su cadena productiva, teniendo como principales problemas la deficiente organización, dirección y control, lo que origina una baja producción que abarca problemas en la comercialización y exportación de arándanos, por lo que las cadenas productivas tuvieron problemas de eficiencia, economía y efectividad para poder satisfacer la demanda, debido a la concentración de su producción únicamente a nivel local; es decir, no se desarrollaron con un sentido regional, nacional y menos

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

internacional, evitando así poder enfrentarse en iguales condiciones con poderosas cadenas productivas de otros países. (Carhuaricra, 2012)

La realidad en Cajamarca, gracias al exitoso “Proyecto Regional de la Cadena Productiva y del Valor de los Berries – Cajamarca”, promovido por Sierra Exportadora, ejecutado en los diversos distritos de la provincia de San Marcos y en el distrito Baños del Inca, conllevó a la masificación del cultivo de berries (frambuesas, arándanos, pushgay, etc.) en otras localidades de la región andina del norte del país, a fin de que en dichas zonas cajamarquinas también se desarrollen los emprendimientos productivos que se han venido impulsando con éxito desde el año pasado en esta Región, por ser estos proyectos rentables y sostenibles en el tiempo; es allí donde se encontró una oportunidad de explotar un cultivo poco conocido y poco aprovechado, teniendo como principal aporte el uso y mejora de cadenas productivas para dicho fin. (Sierra Exportadora, 2015).

Por ende, la presente investigación se realizó con el fin de identificar la influencia de la cadena productiva de arándanos en la provincia de Cajamarca en su comercio internacional hacia el mercado estadounidense, ciudad de Boston, para el año 2018.

A continuación, se muestra el gráfico con la lista de los principales países importadores cuyo consumo de arándanos es elevado.

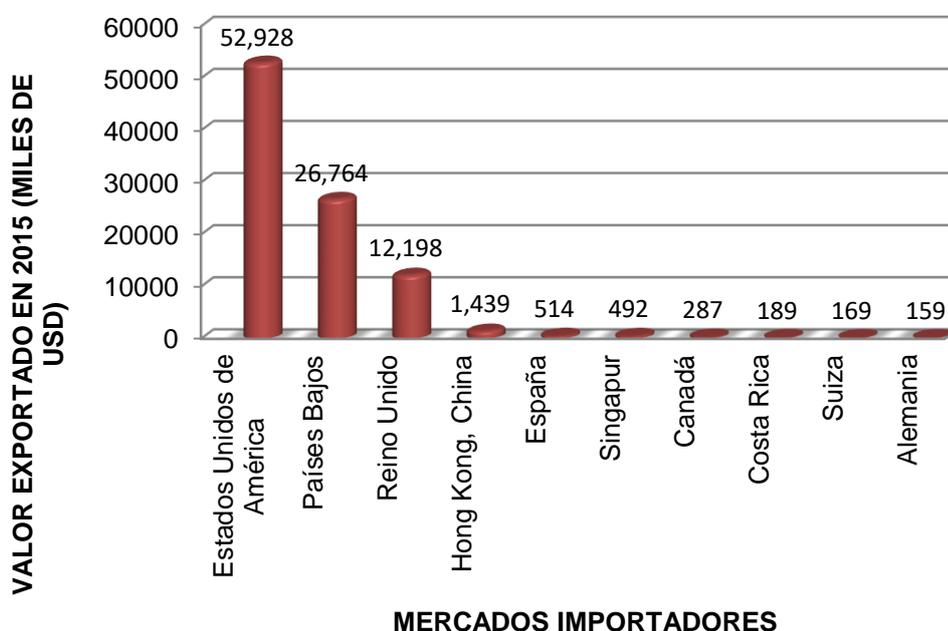


Figura N°1: Mercados importadores de arándanos frescos exportados por Perú en el año 2015

Fuente: Trade Map

De acuerdo a la información adquirida, el arándano exportado por Perú en el año 2015, tuvo entre los diez primeros países compradores a Estados Unidos como mayor mercado importador, seguido de Países bajos y Reino Unido. El mercado con menor adquisición es Alemania.

En el departamento de Cajamarca actualmente se está desarrollando el proyecto Mejoramiento de la competitividad de la cadena productiva de los cultivos andinos quinua, tarwi y habas en las provincias de Cajabamba, Cajamarca, San Marcos, Celendín, Hualgayoc, Cutervo, Chota y San Pablo, este proyecto viene trabajando con 226 organizaciones de productores de 46 distritos y 8 provincias, en la instalación de parcelas semilleros y demostrativas de quinua; al concluir el proyecto se busca lograr capacitar a las organizaciones en el manejo integral del cultivo durante el proceso productivo hasta su comercialización.

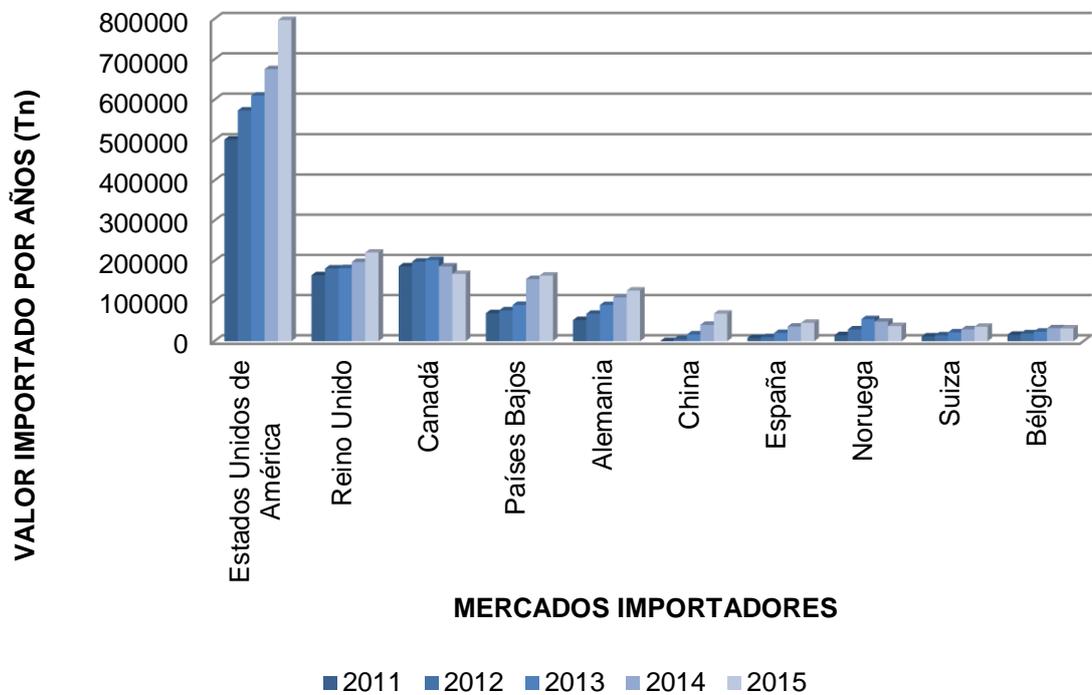


Figura N°2: Mercados importadores de arándanos frescos exportados por Perú según valor importado por años

Fuente: Trade Map

De acuerdo a la información adquirida en el gráfico comparativo realizado, el valor importado de arándanos frescos por el mercado estadounidense ha sido cada vez más alto. Teniendo un fuerte incremento en el año 2015 a comparación de años anteriores; obteniendo como segundo mercado importador a Reino Unido y como tercero a Canadá.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo influye la cadena productiva de arándanos en la en la provincia de Cajamarca en el nivel de eficiencia y producción para el comercio internacional hacia el mercado estadounidense, ciudad de Boston, para el año 2018?

1.3. Justificación

La presente investigación tuvo como justificación teórica la de dar a conocer la situación actual de las cadenas productivas de arándanos en la provincia de Cajamarca, buscando conocer la influencia de estas en el impulso de su producción y exportación. Sirviendo además para quienes estén interesados en realizar futuras investigaciones acerca de este tema. Así como también se pudo observar que, en la justificación aplicativa o práctica, la presente investigación suministró información sobre los arándanos y la influencia de la reciente implementación de su cadena productiva, las distintas etapas de esta, así como la demanda y tendencias del mercado estadounidense acerca de este producto. Es decir, ofreció en forma sucinta información actualizada sobre el arándano, que estimule y fundamente decisiones de inversión relacionadas con las cadenas productivas, la promoción del aumento de áreas en las que se cultive e impulsar su posterior exportación, trayendo con esto el crecimiento y desarrollo económico de las personas asociadas a la cadena productiva de arándanos de la provincia de Cajamarca y; por ende, el crecimiento y desarrollo económico tanto de la región, así como la del país. Se apreció como una investigación de gran relevancia, puesto que permitió obtener mediante el estudio de campo; una información confiable y válida acerca de la influencia de una cadena productiva de arándanos en su comercio internacional. Y finalmente, se tuvo como justificación académica que, el principal aporte de esta investigación sería que a través de dicho estudio y conocimientos a transmitir se logren investigaciones futuras, es decir que sirvan de incentivo que despierte la curiosidad teniendo como referencia este soporte que los encamine y busque posibles soluciones a través de estrategias planteadas.

1.4. Limitaciones

1.4.1. Limitaciones Internas

Se encontraron limitaciones en cuanto a la falta de presupuesto para la realización del proyecto, para contrarrestar dicha limitación se buscó el apoyo o financiamiento de alguna entidad.

Como investigadores, se tuvo la limitante de no contar con una red de contactos amplia de productores de arándanos en la provincia de Cajamarca; para contrarrestar esto, se buscó en distintas entidades, entre ellas Sierra Exportadora, encontrando un directorio de productores de berries a nivel nacional, el cual será de mucha utilidad para el desarrollo de nuestro proyecto.

1.4.2. Limitaciones Externas

La información que se obtuvo de los productores no fue del todo real, debido a su desconfianza para realizar nuevas prácticas; para contrarrestar dicha limitación se realizaron reuniones con los productores para informarlos acerca de la investigación y los beneficios que obtendrían con los resultados que se adquieran en nuestra investigación.

Los productores tuvieron cierto temor al realizar inversiones para producir en mayor cantidad, desarrollar mejor sus procesos productivos y correr el riesgo de exportar, es por esto que venden sus productos únicamente en el mercado interno; por ello, les dimos a conocer los beneficios que obtendrían si sus productos son acopiados y exportados y las ganancias que esto conllevaría.

Se encontraron limitaciones en la práctica y experiencia en el campo sobre estudios relacionados a la mejora de cadenas productivas para impulsar la exportación de un producto al mercado internacional, además de la falta de acceso a información de instituciones que hayan realizado estudios exclusivamente sobre dicho tema para exportaciones de arándanos; para contrarrestar dicha limitación se investigó a fondo en distintos repositorios, libros y tesis que nos permitirán identificar los distintos problemas de las cadenas productivas y; de este modo, poder plantear las mejoras que sean necesarias para lograr un mejor desarrollo del proceso productivo del arándano.

1.4.3. Superación de Limitaciones

Pese a estas limitantes que se presentaron, consideramos que el proyecto es viable, ya que existen soluciones que permiten llevar a cabo la investigación y de gran beneficio para la producción de arándanos en la provincia de Cajamarca y su comercio internacional.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la cadena productiva de arándanos en la en la provincia de Cajamarca en el nivel de eficiencia y producción para el comercio internacional hacia el mercado estadounidense, ciudad de Boston, para el año 2018.

1.5.2. Objetivos Específicos

Analizar las características actuales de la cadena productiva de arándanos en la provincia de Cajamarca y su consecuencia en el sistema de comercialización.

Conocer la producción actual de arándanos obtenida a través de la cadena productiva.

Determinar la influencia de la cadena productiva de arándanos en la en la provincia de Cajamarca en el nivel de eficiencia para el comercio internacional hacia el mercado estadounidense, ciudad de Boston, para el año 2018.

Determinar la influencia de la cadena productiva de arándanos en la en la provincia de Cajamarca en el nivel de producción para el comercio internacional hacia el mercado estadounidense, ciudad de Boston, para el año 2018.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

A continuación, se presentan diversos estudios, los cuales enriquecen y complementan el presente trabajo.

Cravioti, Palacios y Cattaneo (2008) en su investigación "Modalidades de articulación y coordinación en cultivos de exportación en fresco. La producción de arándanos en el noreste de la provincia de Entre Ríos" se plantearon como objetivo abordar de manera distinta las tareas que se involucran en la cadena productiva y las modalidades de articulación entre productores y exportadores en cuanto a arándanos cultivados en dicha provincia, tomando en cuenta cómo los rasgos del producto y de la fase pos cosecha inciden en la coordinación de los distintos eslabones de la cadena, posibilitando la colocación del producto en mercados internacionales. Mediante técnicas de análisis cualitativas, aplicadas a encuestas semi-estructuradas hechas a distintos informantes calificados y empresas emparadoras, se obtuvo como resultado que las empresas productoras de arándano prefieren encargar a otras empresas algunas tareas de la cadena productiva a partir de la pos-cosecha, entre ellas el empaque, en el que las emparadoras de productos cítricos están incursionando en cuanto a empaque de arándanos, dado que dichos frutos tienen un calendario diferente de exportación. Como conclusión llegaron a determinar que, algunos pequeños y medianos productores podrían integrar entre sus funciones el empaque de sus productos o en tal caso, acceder que las empresas citrícolas incursionen en la actividad arandenera sin problemas, ya que esto ya se ha intentado con anterioridad; finalmente, dado el carácter extra local que define a varios de los agentes productivos, no se visualiza aún una estrategia clara de territorialización que supere la lógica imperante en las cadenas globales.

De la investigación se rescató que el ciclo de vida corto de los productos frescos (como lo es el arándano), tienden a incrementar los costos de las diferentes etapas de la cadena productiva; es así como enfriamiento, transporte y distribución son etapas muy importantes en este proceso. Es por eso que se debe realizar un estudio acerca del tipo de empaque a utilizar para una mejor conservación de este producto y la llegada en óptimas condiciones a los consumidores finales. Teniendo en cuenta cuán importante es para una empresa

comercializadora terciarizar cierto tipo de tareas de la cadena productiva, entre ellas el empaque, se recomienda buscar una asociación con empaquetadoras, puesto que están incursionando recientemente con productos como lo es el arándano.

Barichivich (2010) en su investigación "El canal de distribución del arándano en fresco exportado desde Chile a los Estados Unidos" se propuso analizar dicho canal del arándano fresco exportado al mencionado país. Para lograr dicho análisis, se realizaron entrevistas a colaboradores de las empresas exportadoras de arándanos, complementándolas con datos recopilados en un seminario de comercialización de arándanos, obteniendo resultados a: nivel productor, resaltando la cosecha y planta de empaque; continuando con el nivel exportador, en el centro de acopio; si el productor no cumple con los requerimientos, la fruta se vende en el mercado interno; luego el puerto de embarque; continuando con el receptor, que se ubica en el puerto de desembarque; distribuidora, ya sea a mayoristas o cadena de supermercados (Centro de distribución). Seguidamente, el nivel minorista, con cadenas de supermercados (Establecimientos con los que se realiza acuerdos de pre-venta), servicios de alimentación, almacenes, etc. Finalmente, el nivel consumidor, que es la llegada del producto al consumidor final. Concluyendo así que, se puede aprovechar los acuerdos de pre-venta con las cadenas de supermercado para obtener buenos precios para el arándano sin especulaciones, además si toda la cadena productiva realizada de acuerdo a los niveles mencionados anteriormente, se lleva a cabo en un tiempo de 28 a 45 días y cumpliendo con todas las normas de calidad y buenas prácticas agrícolas exigidas por el mercado estadounidense, se podrán aumentar los volúmenes de exportaciones de arándano chileno.

Este estudio fue de mucha ayuda, puesto que se conoció las distintas etapas que el fruto (arándano) recorre desde su cosecha hasta que llega al consumidor final; resaltando cuán importante es el conseguir un adecuado canal de distribución para poder comercializar el producto. Además de sugerirnos un tiempo determinado y las prácticas necesarias para que nuestro producto y el Perú sean reconocidos y aparezcan en el ranking de países con mayor exportación de arándanos.

Hernández (2011) en su investigación "Análisis de la evolución y perspectivas comerciales de la industria de frambuesas y arándanos congelados: Implicancias para la región del Maule" se planteó como objetivo analizar la evolución y las perspectivas comerciales de la industria de frambuesas y arándanos congelados y sus implicancias para dicha región. Para

ello, se recurrió a información primaria mediante entrevistas a informantes calificados, vinculados al rubro de exportación de dichos productos, y a información secundaria extraída de estudios y materiales elaborados por distintas instituciones. El resultado que se obtuvo muestra que el subsector ha crecido rápidamente durante los 10 últimos años, se espera que siga en aumento para el rubro de arándanos y que se mantenga estable para la frambuesa; dicho crecimiento se debe a la oportunidad de negocio que ambos representan y a la alta demanda internacional de productos naturales; además se conoce que la comercialización de arándanos congelados dependerá del mercado fresco, es decir, si los precios del arándano fresco son altos y la demanda de volumen también, el precio aumentará. Adicionalmente, se conoce que la exportación de arándanos congelados está enfocada en el mercado de EE UU, Canadá y UE, lo mismo sucede con la frambuesa; además, promueven el uso de buenas prácticas a lo largo de toda la cadena productiva, exigencias de calidad, fitosanitarias y protección medioambiental que imponen los mercados internacionales, ya que esto determinará el éxito y competitividad de los diferentes países productores de estos frutos. Se concluye que, Chile es uno de los principales exportadores de frambuesas y arándanos congelados, por ende debe estar en constante mejoramiento e incorporación de tecnología en cuanto a sus procesos productivos y de logística; por último, se recomienda poner en práctica la estrategia propuesta, que está basada en tres líneas principales: Diferenciación de los productos, disponibilidad de materia prima e incorporación de nuevos mercados, lo que permitirá el desarrollo de ventajas competitivas y la consolidación y posicionamiento de la industria de frambuesas y arándanos en el mercado internacional.

De la investigación se rescató que para que las empresas sean competitivas a nivel internacional, se tiene que empezar con el mejoramiento de las principales deficiencias existentes dentro de la cadena productiva, sobretudo, mejorar el nivel tecnológico de los distintos procesos, ayudando a que esta sea más eficiente y tratar así de aumentar los volúmenes exportables de arándano y frambuesa; tomando en cuenta que el mercado de arándanos está en constante crecimiento y expandiéndose a distintos mercados; por ello se debe impulsar la comercialización y exportación de arándanos, en nuestro caso, al mercado estadounidense.

Leyton y Rodríguez (2010) en su investigación "Prospección y exportación de arándanos frescos al mercado estadounidense" se plantearon como objetivo evaluar económicamente

la viabilidad de exportar arándanos frescos hacia Estados Unidos desde el punto de vista del productor y de quien realiza todo el proceso productivo. Para ello, se utilizó un análisis de los mercados internacionales para arándanos frescos chilenos. Los resultados obtenidos mostraron que el mercado estadounidense es bastante atractivo para la exportación de arándanos; además que está bastante arraigado a su consumo y el precio no afectaría ni disminuiría su venta en este país; por último, visto desde dos ámbitos, del lado del productor que recibe un precio de un exportador y de un productor que realiza el proceso de packing, frío y exportación, es decir, integra todos los procesos desde que se planta el cultivo, hasta que se va al mercado destino, se conoce que en Chile hay muchos productores que dependen de los exportadores para comercializar su producto. Muy pocos son los que tienen todo el proceso integrado, desde que se planta hasta que de exporta. En cambio, los medianos y pequeños productores, dependen de los exportadores para saber cuál es el precio final de transacción en el mercado, asumiendo una comisión del 8% que le cobra el exportador. Concluyeron así que los arándanos chilenos se pueden distribuir en todo tipo de mercado, tanto en cadenas de supermercado, industria de repostería, entre otros, etc.; considerando que Chile cuenta con una certificación a través de Chile GAP, que le da un valor agregado al producto chileno. Y en el caso del productor y el productor exportador la única diferencia que se encuentra es que el primero no integra los procesos de packing, frío y exportación, por ende, no asume costos incurridos en estos, sin embargo, lo asume en el precio final pagado por la exportadora.

Gracias a esta investigación, se rescató que para cualquier tipo de empresa exportadora de arándanos es recomendable que los procesos de packing y frigorífico sean externalizados, puesto que el construir uno propio tiene un costo muy elevando debido a que este fruto tiene una temporada de 6 meses aproximadamente, lo cual no hace rentable tener uno propio. Además, analizando el proceso de exportación bajo los dos puntos de vista dichos anteriormente, nos conviene ser productores exportadores; ya que se utiliza un agente externo para realizar distintas tareas; entre ellas el packing y frigorífico, descontando del precio final estos costos, además de la cobranza de una comisión al exportador, y a largo plazo, ganando experiencia convertimos en un productor exportador, realizando todo el proceso productivo, enfrentando los riesgos, pero adquiriendo un mayor porcentaje de ganancias.

Salgado (2011) en su investigación "Caracterización de la industria exportadora de arándanos en Chile" se propuso como objetivo caracterizar la industria exportadora del arándano, para conocer cómo se compone actualmente la industria nacional de dicho fruto, identificando a los que intervienen en dicha industria y sus principales factores críticos. La metodología consistió en utilizar fuentes primarias mediante entrevistas estructuradas aplicadas a empresas exportadoras y fuentes secundarias, a través de datos de organismos públicos y privados. De acuerdo al estudio, concluyó así que los competidores nacionales son un gran obstáculo para el desarrollo de la industria, teniendo como potenciales competidores a nivel internacional a Uruguay y Argentina; por otro lado se determinó que el factor crítico de la industria para el proceso productivo es la mano de obra, ya que a largo plazo se la debe sustituir con mayor tecnología, desarrollando variedades que resistan una cosecha mecanizada, además sus factores críticos para el proceso de exportación son el marketing y ventas, ya que el principal obstáculo es el conocimiento de los mercados.

De la investigación se rescató que dentro de la comercialización (parte de la cadena productiva) es tradicional considerar tres procesos muy importantes, como lo son: el acopio, que es el principal mecanismo mediante el cual pensamos obtener la materia prima; preparación de la materia prima y finalmente su distribución hasta llegar al consumidor final. De acuerdo a los tipos de agentes que comercializan distintas frutas a mercados externos, entendemos que nosotros estaríamos dentro del grupo "exportadora" ya que se encarga de comercializar fruta producida por varios productores, generando así un volumen apropiado para exportar; además de brindar asesoría técnica a dichos productores.

Carhuaricra (2012) en su investigación "el cultivo de arándano *vaccinium* sp. y sus principales características" se planteó como objetivo dar a conocer cómo se cultiva el *Vaccinium* sp. "arándano", sus bondades y alternativa de producción para consumo en el Perú y exportado al exterior. Como métodos se utilizaron la observación y análisis del arándano y sus características, así como todo su proceso productivo, partiendo de la siembra del fruto y su evolución; siguiendo con la cosecha, teniendo en cuenta el manejo de buenas prácticas y estándares de calidad, continuando con el packing, congelado y finalizando con la comercialización hacia el mercado estadounidense. Los resultados del estudio mostraron que el cultivo de arándano es técnicamente factible y económicamente rentable en el Perú, ya que cuenta con todos los requerimientos de clima y suelo; además, su cultivo intensivo es una alternativa viable de exportación, con excelente retorno de

inversión a largo plazo y está en crecimiento y desarrollo en estos últimos años; adicionalmente, el país cuenta con una ventaja comparativa de producción "contra estación", lo que nos hace muy competitivos en el mercado internacional y permite abastecer al principal destinatario: EE.UU.

De este estudio se rescató que el mercado estadounidense necesita cubrir la demanda insatisfecha que existe en ciertas épocas en las que su mercado de arándanos se encuentra desabastecido, es entonces cuando nosotros (Perú) debemos aprovechar que la cosecha de arándanos se inicia a contra estación de los principales países productores y sacar provecho de esta ventaja comparativa, teniendo claras cada una de las etapas de la cadena productiva y desarrollándolas adecuadamente.

Lonza (2007) en su investigación "Producción de Arándanos *Vaccinium* sp. para mercado de exportación a escala Pyme en la zona central, VI Región, Chile" se planteó como objetivo producir arándanos para el mercado de exportación, específicamente EE. UU que es el principal destino de los embarques chilenos de arándanos frescos, con localización en la zona central VI, permitiendo una producción temprana con precios mayores y a contra estación de los productores del hemisferio norte. Obtuvo, así como resultado que, de acuerdo al análisis de mercado e industria, este se encuentra en constante crecimiento, además, es importante que a lo largo de toda la cadena productiva se tengan en cuenta estándares de calidad requeridos por el mercado importador. Finalmente se obtuvo como conclusión que este proyecto es viable, con una alternativa de inversión altamente atractiva, ya que existió una oportunidad real de ingresar a una industria de crecimiento en Chile con altos retornos, existió también, la demanda de distintos mercados en aumento, acuerdos comerciales avanzados que son favorables para la comercialización de arándanos principalmente a EE.UU. y riesgos acotados a través de un plan de contingencia y mitigación.

De la investigación se rescató que la producción de arándanos contra estación de todo el hemisferio sur, es una gran ventaja competitiva para ingresar al mercado de EE. UU, que es el principal destino de exportación de todos los países productores de arándano en el hemisferio sur. Además, se busca lograr la eficiencia de cada una de las etapas de la cadena productiva utilizando para ello tecnología de punta, buenas prácticas agrícolas y un adecuado manejo de la cosecha; para así lograr una comercialización estable de este fruto.

Astete (2008) en su estudio "Evaluación técnico y económica de la producción y exportación de arándanos frescos a Estados Unidos" se planteó como objetivo analizar la factibilidad técnica y económica del desarrollo y producción de 150 hectáreas de arándanos frescos para exportar directamente a EE.UU. Dicha información se obtuvo mediante entrevistas realizadas a empresas y agrónomos relacionados directa e indirectamente con la producción de esta fruta. Luego se realizó una investigación de mercado, donde se estudiará la situación actual interna y externa, específicamente del mercado estadounidense, considerando los precios actuales y los históricos, la variación de consumo durante el año, la producción y la posible saturación del mercado. Esta información se obtendrá de fuentes como la ODEPA (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias), la USDA (homólogo a Servicio Agrícola Ganadero, pero de Estados Unidos). Es así que obtiene como conclusión que el mercado de EE.UU. tiene excelentes condiciones para comprar arándanos frescos en contra estación, este mercado tiene una demanda aún insatisfecha ya que su consumo per cápita ha aumentado; se determinó también que los precios cayeron en los años 2007 y 2008, debido a la baja calidad de la producción; en cuanto al estudio técnico, se conoció que, si los cultivos se manejan de buena forma, pueden producir hasta 17 tn. de arándanos por ha, además se requieren maquinarias para mantener la planta saludable; finalmente, el estudio económico, mostró que el proyecto es viable y rentable para efectuarse. Se concluye entonces que EE.UU. es un mercado muy importante para exportar arándanos chilenos debido a su demanda insatisfecha en la época de contra estación.

De este proyecto se recató que el mercado elegido para nuestro proyecto (EE.UU.) ha sido el más adecuado, ya que el aumento de consumo de arándanos frescos es constante y también se pueden expandir las ventas hacia el mercado europeo, asiático y canadiense. Y si hablamos del proceso productivo, el desarrollo de cada una de sus etapas las realiza según las especificaciones o lo que el cliente final necesita.

Becerra y Tagle (2010) en su investigación “Los asalariados y asalariadas agrícolas de la localidad de Orilla de Maulle y la cadena productiva de los berries” se plantearon como objetivo describir la percepción que tienen los asalariados en relación a los eslabones de la cadena productiva. Obteniendo como resultado que las razones sociales que cambian las empresas representan un claro ejemplo de la estrategia de manejo de las relaciones laborales que se plantean los eslabones productivos de primer orden dentro de la

fruticultura y especialmente en el caso de los berries. La enorme cantidad de medianos y grandes predios, centros de acopio y centros procesadores que se han incorporado a este sector productivo, antes que nada, establece una ligazón laboral con sus trabajadores que en muchos casos significa una primera invisibilidad de la contraparte. Desde el desconocimiento absoluto que existe en unidades productivas medianas y grandes sobre la propiedad de la empresa, hasta la enorme dificultad que presentan los asalariados (as) en relación al conocimiento de los elementos mínimos y claros que constituyen un contrato de trabajo individual. De igual modo, las empresas transnacionales presentes en el sector, externalizan su producción principalmente en medianos productores que, a su vez, presentan las peores condiciones laborales. Concluyendo así que la naturaleza estacional de la actividad laboral condiciona la existencia de empleos decentes, inclusive en la agroindustria. Los estándares de calidad exigidos para la agroexportación, tanto en el nivel nacional como internacional, no garantizan de modo alguno que las empresas que cuentan con alguna certificación cumplan con la normativa laboral vigente. Por lo que la cadena productiva de los berries ha generado un enorme impacto dentro de la realidad económica y sociocultural, logrando así que el análisis hacia arriba y hacia debajo de esta, permitan entender las operaciones de procesamiento y de agregación de valor a los recursos de un país; y si se utiliza como instrumento de gestión, permite seguir y evaluar el desempeño de todos los actores implicados.

Este estudio nos sirvió para entender cuán importante es la cadena productiva y conocer detalladamente el papel que juegan cada uno de los actores de ella; explica que dentro de una cadena productiva de berries, se encuentra el conchencho; cuya función va más allá de un simple traslado de la fruta desde el huerto hasta los centros de acopio, él es el encargado de la fijación de precios, presentando la oferta de compra a los pequeños productores (Centros de Acopios). Es aquí donde nosotros como pequeños productores, debemos tener mucho cuidado al momento de hacer el contrato con el encargado. Además, se ve que el impacto que genera la agroindustria en pequeñas localidades, va más allá de una actividad económica propiamente tal. Más aún terminó por generar las condicionantes estructurales e institucionales afines a su lógica productiva determinada a su vez por la demanda externa de sus productos.

Feldman (2008) en su investigación: Plan de Internacionalización: La factibilidad de internacionalizar el campo argentino. CASO: El cultivo de arándano argentino” se planteó

como objetivo comprobar la posibilidad económica, financiera, funcional y técnica, de internacionalizar una empresa argentina productora de arándanos, para posteriormente, desarrollar la estrategia de negocio, producto y mercado, que le permita a la organización penetrar en el mercado meta seleccionado. Obteniendo como conclusión que si bien resulta una inversión onerosa y riesgosa en el corto plazo invertir en un proyecto de producción y comercialización externa de arándanos en nuestro país, debemos también resaltar que los beneficios potenciales de incursionar en la producción y exportación de arándanos, pueden resultar muy atractivos y hacer a la actividad de producción de berries ampliamente rentable; También es necesario aclarar que el presente proyecto de internacionalización fue analizado a partir del séptimo año de producción de una empresa, lo que permite situarse en una posición sumamente interesante, puesto que la inversión inicial y gran parte de los costos fijos han sido absorbidos.

De esta investigación se rescató que, al ofrecer una producción diversificada de los productos peruanos gracias a un estudio detallado de las etapas de proceso productivo, permitió al consumidor externo y al mercado internacional, considerar a nuestro país como un oferente de productos de calidad, que se encuentra a la vanguardia y marca tendencia, y no como en la actualidad, donde simplemente, se siguen las tendencias de precios internacionales. Pues si bien es cierto, cada una de las etapas del proceso productivo revisadas o desarrolladas desde la primera etapa, preparación de suelo, en buenas condiciones, hasta la final asegurará el éxito del producto.

Canavessio (2010) en su investigación titulada “Estudio de viabilidad para la producción comercial de frutas finas “berries” hidropónicas en el sudoeste de la provincia de Córdoba” se propuso como objetivo analizar la viabilidad de poner en marcha un proyecto de inversión para la producción y comercialización de frutas finas del tipo “Berries” hidropónicas (FFH) ubicada en la zona sudoeste de la Provincia de Córdoba. Como métodos de investigación utilizó ambos tipos, tanto cualitativos para el objetivo descriptivo e interpretativo-explicativo del entorno macro del tema como del mercado regional y local con técnicas de recolección de datos del tipo observaciones, sondeos y entrevistas individuales y abiertas; como cuantitativos para el objetivo explicativo-prospectivo con técnicas de recolección de datos a través de escalas, experimentación, entrevistas y cuestionarios semi-estructurados, análisis de mercados y análisis matemático-financiero. Concluyó así, que a nivel Comercial existe un importante aumento de la demanda mundial de este tipo de

berries, y mientras estos productos sean considerados como productos “delicatessen” o “gourmet” existen perspectivas de un aumento de demanda sostenido a futuro tanto en el mercado local como en el internacional. Como producto, la frutilla compite directamente con el resto de berries y cherries, por lo que será fundamental en su comercialización, hacer hincapié en sus características distintivas de “hidropónico” y “cultivado bajo normas de Buenas Prácticas Agrícolas”.

De la investigación se rescató que, en Perú, se podría implementar la siembra hidropónica como una nueva etapa en la cadena productiva del arándano; esto con el fin de poder obtener certificaciones medioambientales y de calidad, para que nuestros productos puedan ser comercializados a nivel gourmet, así como en supermercados y otros, y que su exportación logre satisfacer tanto la demanda local como internacional. Adicionalmente, se tomó en cuenta que, a largo plazo se recomienda realizar inversiones en grupos electrógenos, con el fin de mejorar y evitar retrasos en la etapa de envasado y empaquetado de la cadena productiva, cumpliendo así con los tiempos determinados de entrega del producto.

Forbes, Ramis y Pagano (2009) en su investigación “Diseño y evaluación de proyectos agroindustriales” se propusieron como objetivo darse a conocer como productores de una zona no explotada hasta el momento, de conocer el mercado externo e interno y su funcionamiento y, por último, conseguir alianzas estratégicas o asociaciones con otros productores. Concluyeron así que de las modalidades de comercialización analizadas en la cadena de comercialización se realizara la primera de ellas, es decir abarca a la mayoría de los productores; ya que la empresa exportada trabaja de dicha forma, o sea, mediante la consignación de la producción sin precios fijos. Los arándanos serán empacados en el propio establecimiento.

De la investigación se rescató que el arándano es un fruto muy apreciado en los mercados estadounidense y europeo (principalmente en Norteamérica) por su sabor, propiedades y características; el cultivo del mismo, es una alternativa de exportación viable, con un muy buen retorno de inversión a largo plazo. También rescatamos que requiere de continuo soporte técnico y comercial; y, además, por ser delicado, de cuidados constantes a lo largo de toda la cadena productiva, sobretudo en la plantación, así como en la cosecha y selección. Así también se tomó en cuenta el registro de los pasos del ciclo productivo, es

decir, desde su origen hasta la ubicación en un establecimiento comercial y la idea determinar que sucede desde el origen del cultivo, hasta que se transforma en un producto que se vende en un comercio, y tener un control acerca de los aspectos que intervienen durante el proceso.

Bermúdez (2014) en su investigación titulada “La cadena de comercialización de la mora (*Rubus glaucus benth*) y la incidencia en el nivel de ingresos de los productores en la provincia de Tungurahua” se planteó como objetivo analizar la cadena de comercialización de mora de castilla y su incidencia en los bajos ingresos económicos de los productores de la provincia de Tungurahua. Este trabajo de investigación se empezó por el nivel exploratorio, ya que ayudó a buscar los datos necesarios para fundamentar el problema, es decir, está basada, en conocimientos diversos que buscan cambiar una realidad social, que con los datos obtenidos sirva para mejorar los conocimientos en nuevos nichos de mercado de esta manera obtener procesos más eficientes de comercialización. A continuación, se pasó al nivel descriptivo, con el cual lograremos obtener un conocimiento mucho más avanzado de lo que estamos investigando. Concluyendo de esta manera que existe un monopolio de demanda en la cadena de la comercialización de la mora, basado en un solo mercado como lo es el mercado mayorista, el mismo que se encuentra dominado por los comerciantes de dicho mercado. Pasa que los productores no buscan otros nichos de mercados, limitándose específicamente a comercializar en el mercado mayorista de Ambato, generando así que nuevamente se vean afectados por los intermediarios. Se debe realizar un estudio más amplio para buscar nuevos mercados en otros segmentos promoviendo la asociatividad productiva de parte de los productores de mora de castilla enfocados en los criterios de la economía popular y solidaria.

De la investigación se rescató que, mediante un análisis detallado de la cadena productiva, se debió trabajar en lo que es presentación y embalaje del producto, ya que, si bien es cierto, el arándano es uno de los frutos que requiere un manejo muy minucioso y una conservación especial. Se tuvo en cuenta que con una inadecuada comercialización, la perspectiva de crecimiento es limitado; esto debido a la desmotivación que el agricultor tiene cuando se encuentra con los intermediarios, los cuales forman parte de una cadena extensa dentro de la comercialización, lo que provoca que los ingresos de los productores por venta de su producto disminuya, y por otra parte el consumidor tiene que pagar el alto

costo resultado de esta cadena, lo que puede ocasionar en algún momento que la gente restrinja su consumo.

Medina y Sánchez (2014) en su investigación “Producción y exportación de arándanos para Estados Unidos” se plantearon como objetivo lograr eficiencia productiva a través de la utilización de tecnología de punta y buenas prácticas agrícolas, obteniendo rendimientos de 13.5 toneladas/Hectárea. Obtuvieron, de esta manera, como resultado la creación de la empresa Arándanos S.A.C que se dedicará a la producción de arándanos, variedad Biloxi, en el fundo Santa Ángela, ubicado en la provincia de Huaral, departamento de Lima y la exportación de arándanos frescos, al mercado de Estados Unidos, por intermedio de un bróker, y se realizará entre los meses de setiembre a noviembre, que forman parte de los meses de contra estación en los Estados Unidos, donde éste se encuentra en invierno, en estos meses el precio de los arándanos es alto, por encima de \$7.00 / kilo, adicionalmente pocos países del hemisferio sur exportan en este período, porque sus cosechas salen mayormente entre diciembre a marzo. La producción se distribuye en 80% para la exportación (9 US\$ el kilo) y 20% para el mercado Local (2US\$ el kilo).

Este estudio es de mucha ayuda, puesto que se conoció, la cada vez más marcada tendencia por el consumo de productos sanos, ricos en antioxidantes, que mejoren y prolonguen la vida, hacen de los arándanos una fruta especial, tanto para su consumo en fresco, como procesado, siendo demandada por nuevos mercados y nuevos consumidores en todo el mundo. Estos atributos están incentivando el consumo de arándanos en EE. UU, Europa y Asia; mercados que demandan productos que contribuyan a mejorar la calidad de vida. Es por ello que el Plan de negocio que se presentó es aprovechar las oportunidades de producción y exportación que ofrece esta Súper fruta, la oportunidad para la oferta exportable es la posibilidad de ingresar al mercado americano en contra estación en los meses de Setiembre, octubre y noviembre periodos en los que desciende de manera significativa el abastecimiento a éste mercado. Habiendo una demanda insatisfecha en este periodo el precio se incrementa por encima de 7US\$ el kilo y pudiendo llegar a los 12 US\$ el kilo. El manejo agronómico que tiene este cultivo requiere de condiciones especiales, por ello que la etapa de producción es considerada dentro del Plan de negocio, la etapa de comercialización se realizara de manera indirecta mediante un bróker.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Teoría de la Cadena Productiva

Según Hirschman (1958) el concepto de cadena productiva, parte de las teorías de: «encadenamientos hacia atrás y hacia adelante». Dicho autor, procuró mostrar cómo y cuándo la producción de un sector es suficiente para satisfacer la escala mínima para hacer atractiva la inversión en otro sector que éste abastece (encadenamiento hacia atrás) o procesa (hacia adelante); por supuesto, toda actividad está eslabonada con otras.

Estos encadenamientos poseen dos dimensiones; la primera son los encadenamientos hacia atrás, los cuales están representados por las decisiones de inversión y cooperación orientadas a fortalecer la producción de materias primas y bienes de capital necesarios para la elaboración de productos terminados. Entretanto, la segunda son los encadenamientos hacia adelante, que surgen de la necesidad de los empresarios por promover la creación y diversificación de nuevos mercados para la comercialización de los productos existentes.

Gereffi (2001) definió a la cadena productiva como “el amplio rango de actividades involucradas en el diseño, producción y comercialización de un producto”; asimismo utilizó las cadenas productivas como marco analítico para la globalización, es decir, examinó la estructura y la dinámica de las industrias globales y las perspectivas de desarrollo de las naciones y empresas donde las cadenas funcionan. Las dimensiones en este enfoque han sido las cadenas productivas que están dirigidas por el comprador y otras por el productor.

Las primeras, han sido aquellas en las que los grandes fabricantes, comúnmente transnacionales, jugaron los papeles centrales en la coordinación de las redes de producción (incluyendo sus vínculos hacia atrás y hacia adelante); las segundas, son aquellas industrias en las que los grandes detallistas, los comerciantes y fabricantes de marca jugaron papeles de pivotes en el establecimiento de redes de producción descentralizada en una variedad de países exportadores, comúnmente, países localizados en el tercer mundo.

Gomes, Valle y Pedroso (2002) definieron que el concepto de cadena productiva fue desarrollado como “instrumento de visión sistémica al representar la producción de bienes como un sistema”, es decir, donde los flujos de materiales, de capital y de información

conectaron a los diversos agentes de la cadena que buscan proveer un mercado consumidor final de los productos del sistema. Así, el concepto de la cadena productiva se originó en el sector agrícola a partir de la necesidad de magnificar la visión de la finca, dentro y fuera de la misma.

Bajo este concepto, una cadena productiva agrícola ha sido compuesta por eslabones, que reunieron las organizaciones proveedoras de los insumos básicos para la producción agrícola o agroindustrial, las fincas y agroindustrias con sus procesos productivos, las unidades de comercialización mayorista y minorista y los consumidores finales, todos conectados por los flujos de capital, materiales y de información; es decir, los actores se vincularon entre sí para llevar el producto de un ciudad a otro, desde la producción hasta el consumo, la estructura y dinámica de todo este conjunto de actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos es lo que se conoció como cadena productiva.

Este enfoque de cadena productiva resultó útil para el análisis de diversas dimensiones de su desempeño o de sus componentes, como: la eficiencia y la producción. Al igual que es pertinente en el contexto actual de la economía mundial, globalización y competitividad.

Trienekens y Beulens (2002) plantearon el modelo “Dimensiones de la innovación en las cadenas productivas”; en el cual el proceso de mejoramiento de la cadena productiva se pudo analizar mediante cuatro ámbitos: económicos, tecnológicos, social/legal y el entorno. Reconocieron, de este modo, cuatro dimensiones de la innovación en las cadenas productivas. La dimensión económica se relacionó con la eficiencia (entendida desde una perspectiva de costo-beneficio) y con la orientación del consumidor (que en la actualidad tiene muy en consideración aspectos sociales). La dimensión ambiental se relacionó con el modo de producir y distribuir el producto agrícola, éste debió tener consideraciones ambientales o ecológicas. La dimensión tecnológica, se relacionó con la tecnología que deberá ser aplicada para mejorar la producción y la distribución de productos de elevada calidad y seguridad. Finalmente, la dimensión Social y Legal, se relacionó con las restricciones sociales que se imponen a las actividades de la cadena (desarrollo socio-económico sustentable - por ejemplo: que no perjudique a los pequeños productores agrícolas de los países en desarrollo).

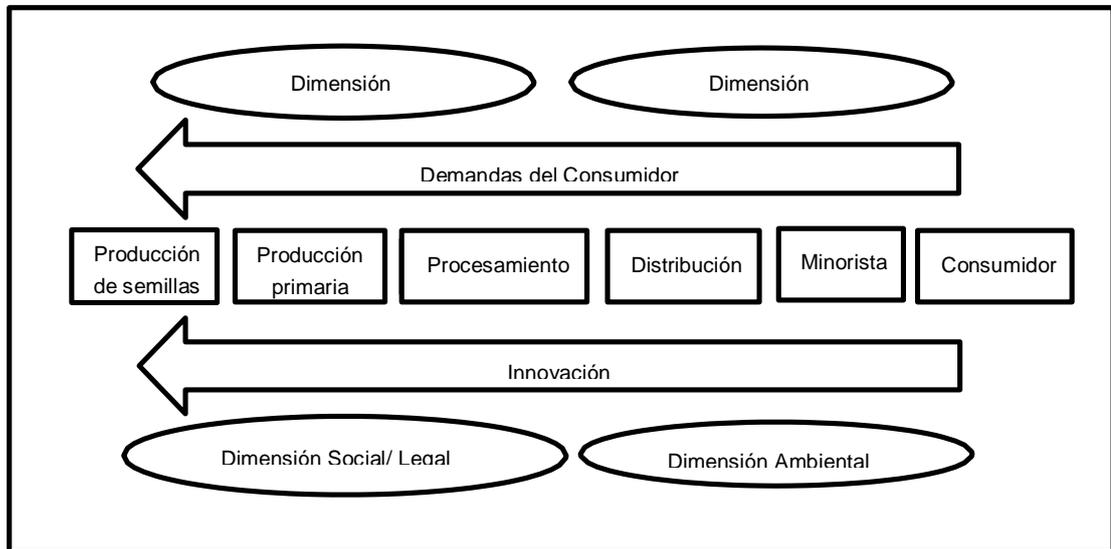


Figura N°3: Conceptualización de la cadena productiva según Trienekens y Beulens

Piñones, Acosta y Tartanac (2006) mencionaron que las cadenas productivas deberán desarrollar alianzas productivas, las cuales basan su importancia en permitir no sólo la integración al mercado de todos los eslabones de la cadena, incluido el primario (pequeños productores), sino también enfrentar los problemas de información, financiamiento e innovación tecnológica entre los agentes productivos y las instituciones públicas y privadas locales que trabajan alrededor de una cadena determinada.

Sus dimensiones se pueden clasificar en tres:

DE ACUERDO AL TIPO DE PRODUCTO: Su utilización final, el grado de transformación o las características de la demanda, las agrocadenas se clasifican en:

- Agrocadenas alimentarias: las relacionadas únicamente con productos frescos.
- Agrocadenas industriales: las relacionadas con productos que reciben algún grado de transformación y productos no alimentarios tales como fibras, textiles, cueros.

DE ACUERDO AL GRADO DE DIFERENCIACIÓN: las agrocadenas se clasifican en:

- Agrocadenas básicas: giran en torno a productos tales como granos, tubérculos y cereales. Las agrocadenas básicas se caracterizan por una baja elasticidad de la demanda, un bajo nivel de transformación y un comercio dominado por un número

reducido de actores. Ejemplos de este tipo de agrocadenas son: las cadenas de arroz, banano, trigo y soya;

- Agrocadenas diferenciadas: se relacionan con productos que poseen características especiales que los diferencian de las commodities (productos básicos). Este tipo de cadenas requiere de alta coordinación entre productores, procesadores y distribuidores. Además, se puede observar la existencia de algún grado de integración vertical entre eslabones. Ejemplos de este tipo de cadena son las cadenas del vino y de productos orgánicos.

DE ACUERDO AL NÚMERO DE ACTORES INVOLUCRADOS EN LA CADENA: las agrocadenas se clasifican en:

- Cadenas simples: incluyen únicamente a aquellos actores y eslabones directamente relacionados con el producto en las diferentes fases de producción, comercialización y mercadeo.
- Cadenas extendidas: incluyen, además de la cadena principal, otras cadenas que en algún momento pueden tocar o entrelazarse con ésta, y que por lo general aportan insumos importantes para la obtención del producto final.

En el presente estudio, identificamos que la teoría que se adecuó a nuestra investigación es la de cadena productiva brindado por los autores Gomes, Valle y Pedroso, debido a que en su teoría encontramos las distintas dimensiones que nos permiten analizar el funcionamiento y desempeño de cada una de las etapas de la cadena productiva, su eficiencia, la producción obtenida a través de ella, entre otros factores; lo que nos facilitó saber en qué condiciones se desarrollan actualmente las cadenas productivas de arándanos y cuáles son los aspectos que se mejoraron de la misma, para que la producción aumente y la producción sea de mejor calidad para su exportación.

2.2.2. Teoría Del Comercio Internacional

Según Smith (1776) el Modelo de la ventaja absoluta, en el cual el comercio internacional tiene sus raíces, planteó que las mercancías se producirían en el país donde el coste de producción fuera más bajo y desde allí se exportarían al resto de países. Fue un partidario del comercio libre y sin trabas para alcanzar y dinamizar el proceso de crecimiento, era promotor del comercio basado en la ventaja absoluta y creía en la movilidad internacional de los factores productivos. Según su teoría, la ventaja absoluta la tienen aquellos países que

son capaces de producir un bien utilizando menos factores productivos que otros, y, por tanto, con un coste de producción inferior; es decir, un país tendrá que especializarse en la producción del bien que utilice menos trabajo (o tenga ventaja en costos absolutos), en comparación a su socio comercial; así, los países importarán el producto en el cual no tengan ventaja y exportará el producto en el que si la tenga.

Así, para formular su pensamiento sobre el comercio internacional, Smith analizó las siguientes dimensiones: la división del trabajo, fuente del crecimiento de la productividad de los trabajadores y la generación de riqueza, por lo que se propuso la liberación del comercio internacional, con el objetivo de lograr la mayor amplitud posible del mercado y permitir, así un proceso de división internacional de trabajo más intenso.

Según Ricardo (1817) la Teoría de la ventaja comparativa supone una evolución respecto a la teoría de Smith, ya que el trabajo de Smith fue para el desarrollo de las teorías económicas sobre comercio, dependiendo en su totalidad de que un país tuviera ventaja absoluta en producción, pero no explicaba lo que generaba. Es ahí donde Ricardo planteó entonces que lo decisivo no son los costes absolutos de producción, sino los costos relativos, resultado de la comparación con los otros países. De acuerdo con esta teoría un país siempre obtendría ventajas del comercio internacional, aun cuando sus costes de producción fueran más elevados para todo tipo de productos fabricados, porque este país tenderá a especializarse en aquella producción en la que comparativamente fuera más eficiente.

Según Heckscher, E. y Ohlin, B. (1933) el Modelo Heckscher-Ohlin, también denominada la teoría pura del comercio internacional o la teoría de proporciones factoriales que parte de la teoría de Ricardo de la ventaja comparativa; afirmó que los países se especializan en la exportación de los bienes que requieren grandes cantidades de los factores de producción en los que son comparativamente más abundantes; y que tiende a importar aquellos bienes que utilizan factores de producción en los que son más escasos. De este modelo, se conocen dos dimensiones o teoremas:

- El teorema Heckscher-Ohlin (H-O), que trató y predijo el patrón de comercio, nos dio a entender que una nación exportará la mercancía cuya producción requiera el uso intensivo del factor relativamente abundante y barato, e importará la mercancía cuya

producción requiera de uso intensivo del factor relativamente escaso y caro, en otras palabras, la nación relativamente rica en trabajo exporta la mercancía relativamente intensiva en trabajo, e importa la mercancía relativamente intensiva en capital. Debido a que la teoría pone de relieve la interacción entre las proporciones en las que los diferentes factores están disponibles en diferentes países, y la proporción en que son utilizados para producir diferentes bienes, también se le conoce como teoría de las proporciones factoriales.

- El teorema de igualación de los precios de los factores, se le conoció también como teorema Heckscher – Ohlin - Samuelson (H-O-S), debido a que Paul Samuelson fue quién comprobó rigurosamente este teorema de igualación de los precios de los factores. Este teorema, nos dice que el comercio internacional dará lugar a la igualación en las remuneraciones relativas y absolutas a los factores homogéneos a través de las naciones. La igualación absoluta de los precios de los factores significa que el libre comercio internacional también iguala los salarios reales para el mismo tipo de trabajo en las dos naciones, así como la tasa real de interés para el mismo tipo de capital en ambas naciones. En la realidad, la igualación de los precios de los factores no se observa a causa de enormes diferencias de recursos, barreras comerciales y diferencias internacionales en tecnología. El comercio internacional equivale, por tanto, al intercambio de factores productivos, de modo que, en última instancia, cada país compra del exterior su factor escaso y vende al exterior su factor abundante. Esto llevará a que, en el largo plazo, las dotaciones relativas y los precios de los factores productivos se igualen internacionalmente y, en consecuencia, también se desequiparan los precios de los bienes comerciales.

Según Mill (1848), quien aceptó la teoría de Ricardo y la complementó, introduciendo la ley de la oferta y la demanda, expuso la teoría de la demanda recíproca, definiéndola como “La relación real de intercambio que se establezca será aquella que iguale la oferta de exportación de cada país con la demanda de importación del otro”, por lo que de acuerdo a esta teoría, el intercambio comercial entre naciones de diferente tamaño beneficiará más al país pequeño, porque la relación real de intercambio tiende a situarse más acerca del país grande que del pequeño, debido a que la oferta del pequeño es inferior a la demanda del grande, con lo que tiende a aumentar el precio del bien exportado por el pequeño. Es decir, el precio de intercambio internacional (de equilibrio) de una mercancía sería aquél para el que la cantidad ofrecida por un país y la cantidad demandada por otro coincidiesen. Tomó

como dimensiones a la oferta y demanda y la ley de estas, si existiese en el comercio internacional un exceso de oferta de un bien y un exceso de demanda de otro, sus precios descenderían y aumentarían, respectivamente, hasta alcanzar la relación real de intercambio de equilibrio.

En el presente estudio, hemos identificado que la teoría que se adecua a nuestra investigación es la teoría de comercio internacional realizado por el autor John Stuart Mill, ya que su teoría supone “una ampliación de la ley general del valor, a la que llamó ecuación de la oferta y la demanda; esta estableció que la relación de intercambio en el comercio entre dos países depende de la demanda recíproca, es decir, de la demanda de cada país por los productos del otro”. Por lo que, hablando dentro de un mercado de competencia, el precio de arándanos se situó en un punto de equilibrio (precio que los consumidores están dispuestos a comprar el producto) donde la demanda sea igual a la oferta.

2.3. Definición de términos básicos

2.3.1. Cadena Productiva

Durufflé, Fabre y Yung (1988) plantean que "Más precisamente se entiende por cadena de producción al conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, después en la transformación y en el traslado hasta el mercado de realización de un mismo producto agropecuario".

Chevalier y Toledano (1978) definen que "La cadena es un conjunto articulado de actividades económicas integradas; integración consecuencia de articulaciones en términos de mercado, tecnología y capital".

Kaplinsky y Readman (2001) definen que "La idea de una cadena productiva o cadena de valor está centrada en las actividades necesarias para convertir la materia prima en productos terminados y venderlos, y en el valor que se agrega en cada eslabón".

2.3.2. Exportación

Daniels y Radebaugh (2014) definen que la exportación es "el medio más común del que se sirven las compañías para iniciar sus actividades internacionales. Es decir que las empresas que se introducen a la exportación lo hacen sobre todo para incrementar sus

ingresos de ventas, para conseguir economías de escala en la producción y para que pueda diversificar sus sedes de ventas”.

2.3.3. Producción

González, M (2006) indica: “La capacidad de producción es el nivel de actividad máximo que puede alcanzarse con una estructura productiva dada. El estudio de la capacidad es fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite conocer y analizar el grado de uso de cada uno de ellos en la organización y así tener oportunidad de optimizarlos”.

2.3.4. Comercialización

Caldentey y De Haro (2004), conceptualizan a la comercialización como: “El proceso que lleva a los productos desde la explotación agraria hasta el consumidor. La comercialización es un conjunto de actividades realizadas por los productores, sean estos asociados o individuales; un proceso que se da en dos planos: Micro comercialización y macro comercialización.

2.3.5. Producto En Fresco

Bello, J (2000) quien dice que los productos en frescos: “Corresponde a los productos alimenticios que pueden ser considerados como tecnológicamente no procesados; es decir, desde su recolección o su producción, solo han podido recibir la acción protectora del frío, mediante el empleo de cámaras refrigeradas, situadas siempre en 0 y 10 °C . Lógicamente presentan los de uso más antiguo y cotidiano, bastante perecederos en muchas ocasiones y que se corresponden a los diferentes grupos incluidos en el código alimentario.

2.3.6. Distribución

Diccionario de Marketing de Cultural S.A (2008). Es una de las subsunciones del marketing, que se encarga de la organización de todos los elementos incluidos en la vía que une el fabricante con el usuario final.

2.3.7. Calidad

Joseph M. Juran (1951). Consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.

2.3.8. Innovación

Schumpeter (1942). Es una de las causas del desarrollo económico, como un proceso de transformación económica, social y cultural, y la definió como: la introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Formulación de la hipótesis

La cadena productiva de arándanos en la provincia de Cajamarca influye brindando una mayor eficiencia, así como la mejora de la producción obtenida en la cosecha, garantizando así el impulso de su exportación hacia el mercado estadounidense.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Definición de variables

3.1.1. Variable independiente

Variable independiente (X): Cadena Productiva

3.1.1.1. Definición de variable

Instrumento de visión sistémica. Parte de la premisa que la producción de bienes se puede representar como un sistema, donde flujos de materiales, de capital y de información conectan a los diversos agentes de la cadena que buscan proveer un mercado consumidor final de los productos del sistema. (Gomes, Valle, y Pedroso, 2002)

3.1.2. Variable dependiente

Variable dependiente (Y): Comercio Internacional

3.1.2.1. Definición de variable

Los productos de un país se cambian por los de otros países a los valores que se precisan para que el total de sus exportaciones pueda pagar el total de las importaciones. El valor de una mercancía se ajusta por sí mismo, de modo que demanda y oferta se equilibran. Todo comercio, como intercambio de mercancías, supone que las cosas que hay que vender constituyen los medios para comprar: la oferta aportada por uno constituye la demanda de los demás (Mill, 1848)

3.2. Operacionalización de variables

A continuación, se operacionalizan las variables de estudio.

Tabla N° 1. Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Cadena Productiva	Instrumento de visión sistémica. Parte de la premisa que la producción de bienes se puede representar como un sistema, donde flujos de materiales, de capital y de información conectan a los diversos agentes de la cadena que buscan proveer a un mercado consumidor final de los productos del sistema. (Gomes, Valle, y Pedroso, 2002)	Eficiencia	Tiempo empleado en el acopio de la materia prima.
			Volumen de ventas
		Producción	Cantidad producida
			Nivel de satisfacción del cliente
			Calidad
			Competitividad
Comercio Internacional	Los productos de un país se cambian por los de otros países a los valores que se precisan para que el total de sus exportaciones pueda pagar el total de las importaciones. El valor de una mercancía se ajusta por sí mismo, de modo que demanda y oferta se equilibran. Todo comercio, como intercambio de mercancías, supone que las cosas que hay que vender constituyen los medios para comprar: la oferta aportada por uno constituye la demanda de los demás (Mill, 1848)	Oferta	Índice de producción Nacional
			Cantidad exportada
		Demanda	Cantidad importada
			Cambios en los precios de producto importado

Fuente: Formato de informe de tesis de Universidad Privada del Norte

3.3. Diseño de investigación

De acuerdo al propósito, la presente investigación es de carácter No Experimental.

No Experimental:

Transeccional o Transversal: Explicativo.

3.4. Unidad de estudio.

3.4.1. Unidad de estudio 1

Cada uno de los productores de arándanos en la provincia de Cajamarca.

3.4.2. Unidad de estudio 2

Cada una de las empresas comercializadoras de arándanos en el Perú hacia el exterior.

3.4.3. Unidad de estudio 3

Cada una de las bases de datos que muestren información sobre el mercado estadounidense respecto al comercio de arándanos.

3.5. Población.

3.5.1. Población 1

Los seis (6) productores de arándanos en la provincia de Cajamarca.

3.5.2. Población 2

Las tres (3) empresas comercializadoras de arándanos en el Perú hacia el exterior.

3.5.3. Población 3

Las cuatro (4) bases de datos que muestren información sobre el mercado estadounidense respecto al comercio de arándanos.

3.6. Muestra.

3.6.1. Muestra 1

Se utilizó un muestreo de tipo no probabilístico – intencional, ya que se realizó sobre la base del conocimiento y criterios del investigador.

Los criterios de inclusión y exclusión considerados para la delimitación poblacional son los siguientes:

- Productores cuya cosecha esté dentro de los años 2016 - 2017.
- Producción anual: Mayor a 1500 Kg.

Considerando estos criterios, se han incluido a los siguientes productores:

**Tabla N°2. Marco muestral de productores en la provincia de
Cajamarca**

N°	EMPRESA Y/O PRODUCTOR	ENCARGADO	PROVINCIA/ DISTRITO
1	Vivero Santa Fe	Edgardo Weisser	La Bendiza – Jesús
2	Andean Berries Perú	Edgardo Weisser	La Bendiza – Jesús
3	Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA)	Marcos Velásquez	Baños del Inca
4	Viveros Andinos SAC	Marcos Velásquez	Baños del Inca
5	Finca tradiciones	Bruno Álvarez Boluarte	Namora
6	El Rejo	Ing. Carlos Quiroz	Caserío El Rejo - Namora

Fuente: Sierra Exportadora – Cajamarca

Se consideró a toda la población como muestra (6 productores) para la evaluación de las variables, por ser un número reducido y por tener acceso a los productores que componen dicha población.

3.6.2. Muestra 2

Se utilizó un muestreo de tipo no probabilístico – intencional, ya que se realizó sobre la base del conocimiento y criterios del investigador.

Los criterios de inclusión y exclusión considerados para la delimitación poblacional son los siguientes:

- Empresas comercializadoras cajamarquinas de arándanos.

Considerando estos criterios, se han incluido a las siguientes empresas:

Tabla N° 3. Marco muestral de empresas exportadoras cajamarquinas

N°	EMPRESA Y/O PRODUCTOR	ENCARGADO	PROVINCIA/ DISTRITO
1	Vivero Santa Fe	Edgardo Weisser	La Bendiza – Jesús
2	Andean Berries Perú	Edgardo Weisser	La Bendiza – Jesús
3	Viveros Andinos SAC	Marcos Velásquez	Baños del Inca

Fuente: Sierra Exportadora – Cajamarca

Bajo los criterios de inclusión y exclusión, se consideró a tres (3) empresas exportadoras como muestra para la evaluación de las variables.

3.6.3. Muestra 3

Se utilizó un muestreo de tipo no probabilístico – intencional, ya que se realiza sobre la base del conocimiento y criterios del investigador.

Los criterios de inclusión y exclusión considerados para la delimitación poblacional son los siguientes:

- Base de datos a partir del año 2013.
- Datos de: Instituciones destacadas que respalden la información de cada país.

Considerando estos criterios, se han incluido a las siguientes bases de datos: SUNAT, TRADEMAP, SIICEX, UNCOM TRADE.

3.7. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección y análisis de datos

3.7.1. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

3.7.1.1. Encuestas del tipo estructurado, es decir que se usa se usa para medir diversas situaciones y contextos a los productores de la provincia de Cajamarca. Esto con la finalidad de obtener una mejor información por parte de las personas que serán encuestadas.

Instrumento: Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado que contuvo diversas alternativas sobre las principales actividades de la cadena productiva en la provincia de Cajamarca. El cuestionario estructurado fue dirigido a los productores de arándanos.

3.7.1.2. Encuestas del tipo estructurado, es decir que se usa se usa para medir diversas situaciones y contextos a los comercializadores de la provincia de Cajamarca. Esto con la finalidad de obtener una mejor información por parte de las personas que serán encuestadas.

Instrumento: Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado que contuvo diversas alternativas sobre las principales actividades de la cadena productiva en la provincia de Cajamarca. El cuestionario estructurado fue dirigido a los comercializadores de arándanos.

3.7.1.3. Revisión de base de datos

Para la recolección de datos se utilizó una guía de revisión de base de datos.

Instrumento: Guía de Revisión de base de datos.

3.7.2. Procedimientos de recolección de datos

3.7.2.1. Población 1

El procedimiento para recolectar los datos primarios de investigación fue el siguiente:

1. Se elaboró un marco poblacional conteniendo todas las unidades de análisis (Cada uno de los productores de arándano en la provincia de Cajamarca). Luego, mediante un muestreo no probabilístico intencional, se seleccionó a los productores a los que aplicaremos la encuesta.

2. A continuación, se elaboró el instrumento de medición, seleccionándose los ítems más representativos de la definición de Cadena Productiva. Después, se realizó la aplicación de la encuesta individualmente, con una demora aproximada de 10 minutos por cada una. Se revisó la calidad de cada encuesta realizada; se depuran y eliminan algunos errores de información.
3. Se elaboró una matriz de tabulación de doble entrada en SPS, en la cual se organizó la información, valorando cada posible de respuesta.
4. Finalmente, se exportó dicha tabulación como hoja de cálculo al programa Microsoft Excel; el cual permitió procesar, analizar y exponer los datos, de manera que su interpretación fuera más rápida, presentando los resultados mediante gráficos.

3.7.2.2. Población 2

El procedimiento para recolectar los datos de la investigación fue el siguiente:

1. Se elaborará un marco poblacional conteniendo todas las unidades de análisis (Cada uno de los comercializadores de arándano en Perú). Luego, mediante un muestreo no probabilístico intencional se seleccionan a los comercializadores a los que aplicaremos la encuesta.
2. A continuación, se elaboró el instrumento de medición, seleccionándose los ítems a estudiar a través de dicho instrumento, de la definición de Comercio Internacional. Después, se realizó la aplicación de la encuesta individualmente, con una demora aproximada de 10 minutos por cada una. Se revisa la calidad de cada encuesta realizada; se depuraron y eliminaron algunos errores de información.
3. Se elaboró una matriz de tabulación de doble entrada en SPS, en la cual se organizó la información, valorando cada posible de respuesta.
4. Finalmente, se exportó dicha tabulación como hoja de cálculo al programa Microsoft Excel; el cual permitió procesar, analizar y exponer los datos, de manera que su interpretación fuera más rápida, presentando los resultados mediante gráficos.

3.7.2.3. Población 3

El procedimiento para recolectar los datos referentes a la tercera población de investigación será el siguiente:

1. Se elaboró un marco poblacional conteniendo todas las unidades de análisis (Cada una de las bases de datos de entidades que muestren información sobre el mercado estadounidense respecto al comercio de arándanos). Luego, mediante un muestreo no probabilístico intencional se seleccionaron a las bases de datos a utilizar: TRADE MAP, SIICEX, SUNAT, UNCOM TRADE.
2. Se elaboró el instrumento de medición, seleccionándose los ítems a estudiar a través de dicho instrumento, de la definición de Comercio Internacional. La aplicación de la guía de revisión de bases de datos se realizó minuciosamente, obteniendo la información requerida, tomándose el tiempo necesario. Se revisó la calidad de la información obtenida; se depuran y eliminan algunos errores de información.
3. Finalmente, se analizó la información obtenida mediante el programa Microsoft Excel; se presentan los resultados mediante gráficos e interpretaciones.

3.7.3. Análisis de datos

3.7.3.1. Procesamiento de Encuestas

1. Se tabuló toda la información en una matriz de doble entrada en SPS.
2. A continuación, se exportó dicha tabulación como hoja de cálculo al programa Microsoft Excel y se analizaron los datos, lo que sirve para caracterizar a una muestra, variable por variable. Las técnicas utilizadas para el análisis son porcentajes (%), frecuencias, entre otros.
3. Finalmente, se presentaron los resultados mediante gráficos de barras o histogramas, gráficos pastel, etc.; que nos dieron a conocer detalladamente el resultado de la investigación que se realizó de cada una de las muestras que se estudiaron.



Figura N°4: Proceso de organización y análisis de datos

Fuente: Arístides Vara

3.7.3.2. Procesamiento de Revisión de Bases de Datos

1. Recolección de datos de fuentes fiables de carácter nacional e internacional. (TRADE MAP, SICEX, SUNAT, UNCOM TRADE).
2. Elaboración de un cuadro por cada una de las herramientas o fuentes.
3. Uso de Microsoft Excel para el ordenamiento sistematizado en cada una de las fuentes, que den como resultado la información requerida en cada uno de los cuadros.
4. Selección de los gráficos más adecuados para representación de los datos obtenidos con su respectiva interpretación.
5. Finalmente se triangularon los cuadros que contengan el mismo indicador, con el fin de hacer un cruce de información que nos de datos más exactos y reales.

CAPÍTULO 4. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

4.1. IDEA DE NEGOCIO

4.1.1. Identificación de la idea de negocio

En la siguiente tabla se presenta el detalle de propuestas iniciales de productos que sirven como alternativas potenciales para determinar la idea de negocio a desarrollar:

Tabla N°1. Registro de ideas

N°	IDEA DE NEGOCIO
1	Crema facial - mascarilla a base de arándano
2	Comercio internacional de arándanos hacia el mercado estadounidense
3	Mantequilla elaborada a base de palta Hass
4	Infusión de plantas aromáticas de Cajamarca (Menta, cedrón y hierba luisa)
5	Yogurt de mora
6	Mix de berries al estilo frutos secos
7	Exfoliante de frutas silvestres (berries)
8	Vino de arándano

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa (p.20)

4.1.2. Depuración de ideas de negocio

A continuación, se inicia el proceso de depuración de las ideas de negocio a través de la evaluación de los siguientes criterios pre-establecidos: rentabilidad, interés y el impacto social que tiene el desarrollo y gestión de las mismas.

Tabla N° 2. Proceso de depuración de ideas de negocio

N°	IDEA DE NEGOCIO	CRITERIOS		
		RENTABILIDAD	INTERÉS	IMPACTO SOCIAL
1	Crema facial - mascarilla a base de arándano	X	X	X
2	Comercio internacional de arándanos hacia el mercado estadounidense	X	X	X
3	Mantequilla elaborada a base de palta Hass		X	
4	Infusión de plantas aromáticas de Cajamarca (Menta, cedrón y hierba luisa)			X
5	Yogurt de mora		X	
6	Mix de berries al estilo frutos secos	X	X	X
7	Exfoliante de frutas silvestres (berries)	X		
8	Vino de arándano			X

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa (p.22)

4.1.3. Cumplimiento de requisitos

Así mismo, dentro de la etapa de depuración de las ideas de negocio se determinará si ésta aplica al desarrollo y gestión de la misma.

Tabla N° 3. Proceso de depuración- Cumplimiento del requisito

N°	IDEA DE NEGOCIO	CRITERIOS			APLICA	
		RENTABILIDAD	INTERÉS	IMPACTO SOCIAL	SÍ	NO
1	Crema facial - mascarilla a base de arándano	X	X	X	X	
2	Comercio internacional de arándanos hacia el mercado estadounidense	X	X	X	X	
3	Mantequilla elaborada a base de palta Hass		X			X
4	Infusión de plantas aromáticas de Cajamarca (Menta, cedrón y hierba luisa)			X		X
5	Yogurt de mora		X			X
6	Mix de berries al estilo frutos secos	X	X	X	X	
7	Exfoliante de frutas silvestres (berries)	X				X
8	Vino de arándano			X		X

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa (p.23)

4.1.4. Factores de evaluación de Ideas planteadas

Los factores de evaluación de las ideas de negocios que cumplen con los requisitos previamente determinados nos permiten establecer criterios específicos que determinen la viabilidad de las ideas planteadas;

Se determinaron previamente los factores a evaluar para cada una de las tres ideas de negocio que resultaron potencialmente aplicables al finalizar el proceso de depuración. A continuación, se muestran los factores de evaluación de cada una de las ideas:

"INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018".

Tabla N°4. Factores de evaluación de ideas planteadas: Crema facial – mascarilla a base de arándanos

Idea planteadas	Factores
Crema facial – mascarilla a base de arándanos	Proveedores
	Proceso de producción
	Mercado Objetivo
	Recursos financieros

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa (p.26)

Tabla N°8. Factores de evaluación de ideas planteadas - comercio internacional de arándanos hacia el mercado estadounidense, estado de Boston

Idea planteadas	Factores
Comercio internacional de arándanos hacia el mercado estadounidense, ciudad de Boston	Proceso de producción
	Mercado Objetivo
	Competidores
	Recursos financieros

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa (p.26)

Tabla N°9. Factores de evaluación de ideas planteadas - mix de berries al estilo frutos secos

Idea planteadas	Factores
Mix de berries al estilo fritos secos	Proceso de producción
	Mercado Objetivo
	Competidores
	Recursos financieros

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa (p.26)

4.1.5. Sub factores de evaluación de ideas planteadas

Los sub factores de evaluación son los que otorgan una mayor presión a la evaluación de la idea planteada, estos sub factores son características de los factores previamente establecidos.

Tabla N°10. Sub factores de evaluación ideas planteadas - crema facial - mascarilla a base de arándano

Idea planteada	Factor de evaluación	Sub Factor de evaluación
Crema facial – mascarilla a base de arándanos	Proveedores	Número de proveedores en el mercado
		Acceso a crédito de los proveedores
		Poder de negociación con proveedores
	Proceso de Producción	Capital inicial requerido
		Máquinas y equipos
		Conocimiento del proceso productivo
	Mercado Objetivo	Tamaño/ número
		Nivel socioeconómico
		Poder Adquisitivo
	Recursos Financieros	Acceso al crédito
		Deudas o préstamos actuales
		Inversión necesaria

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa (p.29)

Tabla N°11. Subfactores de evaluación de ideas planteadas - comercio internacional de arándanos hacia el mercado estadounidense, ciudad de Boston

Idea planteada	Factor de evaluación	Sub Factor de evaluación
Comercio internacional de arándanos hacia el mercado estadounidense	Proceso de Producción	Capital inicial requerido
		Maquinaria y equipos
		Conocimiento del proceso productivo
	Mercado Objetivo	Tamaño/ número
		Nivel socioeconómico
		Poder Adquisitivo
	Competidores	Número de competidores en el mercado
		Participación en el mercado
		Organización de la competencia
	Recursos Financieros	Acceso al crédito
		Deudas o préstamos actuales
		Inversión necesaria

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa (p.29)

Tabla N°12. Subfactores de evaluación de ideas planteadas - mix de berries al estilo frutos

Idea planteada	Factor de evaluación	Sub Factor de evaluación
Mix de berries al estilo frutos secos	Proveedores	Número de proveedores en el mercado.
		Acceso al crédito de proveedores
		Poder de negociación con proveedores
	Mercado Objetivo	Tamaño/ número
		Nivel socioeconómico
		Poder Adquisitivo
	Competidores	Número de competidores en el mercado
		Participación en el mercado
		Organización de la competencia
	Recursos Financieros	Acceso al crédito
		Deudas o préstamos actuales
		Inversión necesaria

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa (p.29)

4.1.6. Ponderación de factores y sub Factores de evaluación

A continuación, la ponderación de los factores y sub factores de evaluación de las ideas de negocio planteadas, esta ponderación consiste en asignar factores que nos permitan determinar la idea de negocio viable según las exigencias del mercado.

Tabla N°13. Ponderación de factores y subfactores de evaluación- crema facial - mascarilla a base de arándano

Idea planteada	Factor de evaluación	Ponderación de factor evaluación	Sub Factor de evaluación	Ponderación de factor evaluación
Crema facial - mascarilla a base de arándano	Proveedores	0.20	Número de proveedores en el mercado	0.40
			Acceso al crédito de proveedores	0.20
			Poder de negociación con proveedores	0.40
	Proceso de Producción	0.40	Capital inicial requerido	0.30
			Máquina y equipos	0.15
			Conocimiento del proceso productivo	0.55
	Mercado Objetivo	0.25	Tamaño/número	0.45
			Nivel socio económico	0.35
			Poder adquisitivo	0.20
	Recursos Financieros	0.15	Acceso al crédito	0.50
			Deudas o préstamos actuales	0.10
			Inversión necesaria	0.40

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa (p.35)

Tabla N°14. Ponderación de factores y subfactores de evaluación- comercio internacional de arándanos en fresco hacia el mercado estadounidense, ciudad de Boston

Idea planteada	Factor de evaluación	Ponderación de factor evaluación	Sub Factor de evaluación	Ponderación de factor evaluación
Comercio internacional de arándanos en fresco hacia el mercado estadounidense – ciudad de Boston	Proceso de Producción	0.40	Capital inicial requerido	0.30
			Maquinaria y equipos	0.15
			Conocimiento del proceso productivo	0.55
	Mercado Objetivo	0.25	Tamaño/ número	0.45
			Nivel socioeconómico	0.35
			Poder Adquisitivo	0.20
	Competidores	0.20	Número de competidores en el mercado	0.40
			Participación en el mercado	0.40
			Organización de la competencia	0.20
	Recursos Financieros	0.15	Acceso al crédito	0.50
Deudas o préstamos actuales			0.10	
			Inversión necesaria	0.40

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa (p.35)

Tabla N°15. Ponderación de factores y subfactores de evaluación - mix de berries al estilo frutos secos

Idea planteada	Factor de evaluación	Ponderación de factor evaluación	Sub Factor de evaluación	Ponderación de factor evaluación
Mix de Berries al estilo frutos secos	Proceso de Producción	0.45	Número de proveedores en el mercado	0.40
			Acceso al crédito de proveedores	0.20
			Poder de negociación con proveedores	0.40
	Mercado Objetivo	0.25	Tamaño/ número	0.45
			Nivel socioeconómico	0.35
			Poder Adquisitivo	0.20
	Competidores	0.20	Número de competidores en el mercado	0.40
			Participación en el mercado	0.40
			Organización de la competencia	0.20
	Recursos Financieros	0.15	Acceso al crédito	0.50
Deudas o préstamos actuales			0.10	
Inversión necesaria			0.40	

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa (p.35)

4.1.7. Evaluación de Ideas planteadas

A continuación, se procede a la evaluación de las ideas plantadas

Tabla N°16. Matriz de evaluación de ideas – crema facial mascarilla a base de arándano

Factor	Ponderación factor	Subfactor	Pond. subfactor	Asi. Notas (1 al 20)	Consolidación valor factor	Pond.* valor factor
Proveedores	0.20	Número de proveedores en el mercado	0.40	18	16.6	3.32
		Acceso al crédito de prov.	0.20	15		
		Poder de negociación con prov.	0.40	16		
Proceso de Producción	0.40	Capital inicial requerido	0.30	14	14.25	5.70
		Maquinaria y equipos	0.15	12		
		Conocimiento de proceso Productivo	0.55	15		
Mercado Objetivo	0.25	Tamaño/número	0.45	17	16.25	4.06
		Nivel socioeconómico	0.35	16		
		Poder Adquisitivo	0.20	15		
Recursos Financieros	0.15	Acceso al crédito	0.50	16	15.4	2.31
		Deudas o préstamos actuales	0.10	18		
		Inversión necesaria	0.40	14		
					Resultado Final	15.39

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa (p.40)

Tabla N°17. Matriz de evaluación de ideas - comercio internacional de arándanos en fresco hacia el mercado estadounidense – Ciudad de Boston

Factor	Ponderación factor	Subfactor	Pond. Subfactor	Asi. Notas (1 al 20)	Consolidación valor factor	Pond.* valor factor
Proceso de Producción	0.40	Capital inicial requerido	0.30	16	16.55	6.62
		Maquinaria y equipos	0.15	16		
		Conocimiento de proceso productivo	0.55	17		
Mercado Objetivo	0.25	Tamaño/número	0.45	18	17.25	4.31
		Nivel socioeconómico	0.35	17		
		Poder Adquisitivo	0.20	16		
Competidores	0.20	Número de competidores en el mercado	0.40	17	17.2	3.44
		Participación en el mercado	0.40	18		
		Organización de la competencia	0.20	16		
Recursos Financieros	0.15	Acceso al crédito	0.50	16	15.8	2.37
		Deudas o préstamos actuales	0.10	18		
		Inversión necesaria	0.40	15		
					Resultado Final	16.74

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa (p.40)

Tabla N°18. Escenario según resultados

ESCENARIO SEGÚN EL RESULTADO	15.39	Conservador
De 13 a 15		

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa (p.40)

La idea de negocio con un mayor puntaje a ser desarrollada es el comercio internacional de arándanos hacia el mercado estadounidense – ciudad de Boston, con una calificación de 16.74, obteniendo un escenario optimista, es decir, se presenta como una situación favorable, es así como las ideas y oportunidades están rodeándonos, esto quiere decir que solo se debe saber explotar. No se trata de fantasear, pero sí de considerar esos proyectos que pueden estar dando vueltas, aunque no sea claro cuál es su probabilidad de ocurrencia. Mediante el análisis del impacto en los factores: procesos de producción, mercado objetivo, competidores y recursos financieros, se logró determinar con mayor exactitud la idea de negocio.

Tabla N°19. Matriz de evaluación de ideas - mix de berries al estilo frutos secos

Factor	Ponderación factor	Subfactor	Pond. Subfactor	Asi. Notas (1 al 20)	Consolidación valor factor	Pond.* valor factor
Proveedores	0.45	Número de proveedores en el mercado	0.40	16	14.8	6.66
		Acceso al crédito de proveedores	0.20	14		
		Poder de negociación con proveedores	0.40	14		
Mercado Objetivo	0.25	Tamaño/número	0.45	16	15.45	3.86
		Nivel socioeconómico	0.35	15		
		Poder Adquisitivo	0.20	15		
Competidores	0.20	Número de competidores en el mercado	0.40	17	16.2	3.24
		Participación en el mercado	0.40	16		
		Organización de la competencia	0.20	15		
Recursos Financieros	0.15	Acceso al crédito	0.50	16	14.8	2.22
		Deudas o préstamos actuales	0.10	16		

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa (P.40)

4.1.8. Descripción de la idea negocio

D’FRESH BERRY SRL, empresa dedicada al comercio internacional de arándanos en fresco al mercado estadounidense, ciudad de Boston producidos en la provincia de Cajamarca. Producto que contiene diversas propiedades nutritivas, muy agradable y brinda al consumidor una alternativa nutricional de origen natural sin intervención de ningún tipo de pereservantes ni conservantes, manteniendo así propiedades y sabor original del arándano, ideal para disfrutarla en compañía de toda la familia y en cualquier ocasión.

4.1.9. Descripción del producto

Los arándanos, fruto pequeño pero grande a la vez, ya que contiene múltiples propiedades que benefician a la salud, dentro de las cuales se pueden mencionar las propiedades antioxidante y vitaminas, con el más exquisito sabor refrescante, seleccionados cuidadosamente bajo calibradoras de tamaño, seguido del paso por una cámara de bromuración, para que así, el fruto bajo una temperatura de 20°C, pueda eliminar la mosca que por naturaleza se mantiene en este fruto, y así garantizar un producto con excelentes estándares de calidad, además de contar con un sabor agradable y excelente rendimiento. Disponibles en presentaciones de 125 g. cada envase.

El arándano, fruto, en su estado fresco manteniendo así, todas sus características y propiedades, listas para el consumo inmediato. Vistos por el consumidor bajo el prisma de un alimento natural para consumirlo a cualquier hora del día, además de asegurar una vida sana. Es un producto cuyo contenido está fundamentalmente basado en las necesidades del consumidor bostoniano, desarrollado bajo los más altos estándares de calidad, es así como al consumidor le ofrecemos un producto rico en nutrición que hará de este uno de los más gustosos en el mercado.

4.1.9.1. Características del producto

4.1.9.1.1 Composición Nutricional

Los arándanos son frutos del bosque que contienen muy pocos azúcares, y son ricos en antioxidantes y flavonoides. Entre las propiedades que posee, destacan las siguientes:

- **Astringentes y antidiarreicas.** Ricos en componentes que nos ayudarán a detener el crecimiento de bacterias, y tratar dolencias en el aparato digestivo tales como la diarrea, las malas digestiones, las inflamaciones intestinales o la gastroenteritis. Además, favorece la cicatrización. **Tónicas y gastroprotectivas.** Nos ayudan a facilitar la digestión y eliminar la pesadez de estómago.
- **Antisépticas.** Impiden a las bacterias asentarse en las células epiteliales del tracto urinario, por lo que previenen la infección. También acidifican la orina y evitan la proliferación de patógenos y la formación de cálculos de fosfato cálcico.
- **Antioxidantes.** Ayudan a neutralizar la acción de los radicales libres que son nocivos para el organismo, previniendo la aparición de enfermedades como el cáncer y enfermedades del corazón.

A continuación, se detalla la composición nutricional del arándano en fresco.

A continuación, se detalla la composición nutricional del arándano en fresco.

Tabla N°20. Composición Nutricional

COMPONENTES	CANTIDAD
Energía	30
Proteína	0.60g
Grasa Total (g)	0,20
Colesterol (mg)	0
Glúcidos	6,90
Fibra (g)	1.80
Vitamina A (mg)	5

Fuente: Sierra Exportadora, 2016

4.1.9.1.2 Características Organolépticas

Fruto en fresco de color negro azulado, con sabor agradable, una mezcla de dulce y cítrico, bajo en azúcar, por ser fruto natural. Agradable al paladar.

4.1.9.2. Factores Diferenciales del Producto

El principal factor diferencial que cuenta el producto es la propuesta innovadora, considerando que es un producto nutritivo, agradable y saludable, además de ser un producto socialmente responsable.

4.1.9.3. Beneficios de los arándanos

Se concentran en su poder antioxidante, ayudando a prevenir enfermedades como el cáncer y las enfermedades cardiovasculares, y su poder antiadherente, que hace que las bacterias dañinas para nuestro organismo no se adhieran a las paredes del aparato gastrointestinal. De esta forma ayudan a evitar su proliferación y por lo tanto el daño a nuestro cuerpo.

Este poder nos ayuda en dos partes del cuerpo, en la zona gastrointestinal y en las vías urinarias, teniendo una duración aproximada de ocho horas, por lo que para estar protegidos debemos tomarlo por la mañana y por la noche.

Además, el arándano contiene vitamina P, utilizada en problemas de circulación y en afecciones vasculares del ojo.

4.1.9.4. Estacionalidad

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dec
Arándano fresco												

Figura N°5: Estacionalidad de Arándanos

Fuente: Minagri

Perú tiene una capacidad productiva constante, pudiendo producir los 12 meses y, por lo tanto, dispone de una oferta constante todo el año. Por conveniencia comercial, la principal producción de arándanos se concentra desde comienzos de setiembre hasta marzo. Perú ofrece la fruta cuando el hemisferio norte no la produce, pero sí la necesita, y así abastece este mercado de gran demanda justo en el momento en que la oferta mundial es más reducida.

Según Parodi (2016), se entra en una temporada en la que prácticamente son escasos los países que lo producen y hay mucha demanda en Estados Unidos y Europa. El 50% de los arándanos son destinados al primero y el 30%, al segundo; la diferencia se divide entre Asia y Centroamérica. Otros países como Chile empiezan la cosecha en noviembre, cuando nosotros ya estamos a medio camino. Tal vez el único país latinoamericano que podría ser un competidor importante es México, porque puede producir casi en los mismos momentos y está empezando a coger cada vez más mercado, sobre todo, el de los Estados Unidos.

4.1.9.5. Marca Comercial

La marca comercial es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de éstos que se le asigna a un producto, servicio o empresa con el fin de identificarlo y distinguirlo de los demás productos, servicios o empresas que existen en el mercado. (Sandhuen R., 2010)

La marca que utilizaremos para identificar de manera exclusiva al producto será “D’FRESH BERRY”. Será uno de nuestros principales elementos clave, ya que se busca lograr el posicionamiento como Marca Perú, lo cual les permitirá al consumidor saber con exactitud qué producto están adquiriendo, e identificarlo con rapidez, tomando decisiones y facilitando ágilmente la compra del mismo, conscientes de que lo que adquieren es un producto de calidad y natural.



Figura N°6: Representación gráfica - logo

4.1.9.6. Razón social

El proyecto se desarrolla bajo la modalidad Sociedad de Responsabilidad Limitada. D’FRESH BERRY S.R.L.

4.1.9.6.1 Proceso de constitución de una SRL

Tabla N°21. Proceso de Constitución empresarial

Procesos	Descripción
Búsqueda y reserva del nombre de la empresa.	Elegir el tipo de sociedad comercial a constituir, luego ir a SUNARP y verificar que no exista en el mercado un nombre o razón social igual al que queremos para nuestra empresa. Reservar el nombre para que ninguna empresa se registre con ese nombre.
Elaboración de la minuta	La minuta de constitución es el documento que contiene la voluntad de constituir la empresa. Aquí se detallará el tipo de sociedad a constituir, el dato de los socios o accionistas y los estatutos.
Elaboración de la escritura pública ante el Notario	La escritura pública se realiza para darle formalidad a la minuta.
Inscripción de la sociedad en la SUNARP,	Obtenido la Escritura Pública, debemos llevarla a la Oficina de Registros Públicos en donde se realizarán los trámites necesarios. La Persona Jurídica existe a partir de su inscripción en los Registros Públicos.
Obtención del número de RUC	Para obtener el RUC debemos acudir a la SUNAT, llenar un formulario de justificación y esperar notificación. Esta entidad le entregará un certificado con respecto a su inscripción en el Registro Único del Contribuyente.
Elegir régimen tributario	Una vez que contamos con nuestro número de RUC y hemos elegido un régimen tributario, podemos imprimir los comprobantes de pago (boleta y/o factura) que vamos a utilizar.
Comprar y legalizar libros contables	Compramos los libros contables necesarios dependiendo del régimen tributario al cual nos hayamos acogido y, posteriormente, los llevamos a una notaría para que sean legalizados por un notario público.
Autorización de planillas de	Se realiza por parte de la autoridad administrativa de

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

pago	trabajo, en el caso se tenga trabajadores a cargo
Inscribir trabajadores en Essalud	Registramos a nuestros trabajadores ante el Seguro Social de Salud (Essalud) a través de un formulario que podemos obtener en la misma SUNAT.
Tramitar una autorización o permiso especial ante el sector correspondiente según el giro del negocio	Por ejemplo, si se dedica al sector minero, deberá dirigirse al Ministerio de Energía y Minas o en el caso de restaurantes al Mincetur.
Solicitud de licencia municipal	Acudimos a la municipalidad del distrito en donde va a estar ubicada físicamente nuestra empresa, y tramitamos la obtención de la licencia de funcionamiento.

Fuente: SUNARP, 2016

4.1.9.6.2 Régimen tributario

Régimen Mype Tributario: En este régimen comprende a Personas naturales y jurídicas, sucesiones indivisas y sociedades conyugales, las asociaciones de hecho de profesionales y similares que obtengan rentas de tercera categoría, domiciliadas en el país cuyos ingresos netos no superen las 1 700 UIT en el ejercicio gravable (SUNAT 2017)

4.1.9.7. Ficha técnica del producto

Tabla N°22. Ficha técnica

PARÁMETRO	DESCRIPCIÓN																
PRODUCTO	ARÁNDANOS EN FRESCO																
PARTIDA ARANCELARIA	0810400000 (ARANDANOS ROJOS, MIRTILOS Y DEMAS FRUTOS DEL GENERO VACCINIUM, FRESCOS)																
DESCRIPCIÓN	Fruto nativo seleccionado cuidadosamente, con el más exquisito sabor refrescante, que garantizan un sabor agradable y excelente rendimiento. Disponibles en presentaciones de 125 gr. por envase.																
TIPO DE PRODUCTO	Producto en fresco – perecible																
COMPOSICION NUTRICIONAL	<table border="1"> <thead> <tr> <th>COMPONENTES</th> <th>CUANTIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Energía</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Proteína</td> <td>0.60g</td> </tr> <tr> <td>Grasa Total (g)</td> <td>0,20</td> </tr> <tr> <td>Colesterol (mg)</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Glúcidos</td> <td>6,90</td> </tr> <tr> <td>Fibra (g)</td> <td>1.80</td> </tr> <tr> <td>Vitamina A (mg)</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	COMPONENTES	CUANTIDAD	Energía	30	Proteína	0.60g	Grasa Total (g)	0,20	Colesterol (mg)	0	Glúcidos	6,90	Fibra (g)	1.80	Vitamina A (mg)	5
COMPONENTES	CUANTIDAD																
Energía	30																
Proteína	0.60g																
Grasa Total (g)	0,20																
Colesterol (mg)	0																
Glúcidos	6,90																
Fibra (g)	1.80																
Vitamina A (mg)	5																
VIDA ÚTIL	30 a 45 días con una temperatura entre -0.6 y 0°C y humedad relativa del 95%.																
ENVASADO/EMPACADO	En Pets con agujero de 125gr/ 4.4 oz																
ALMACENAMIENTO	En condiciones sanitarias, libre de olores extraños, libre de impurezas. Tendrá lugar en cámara frigorífica, que puede llegar a alcanzar una vida útil entre 14 y 30 días con una temperatura entre -0.6 y 0°C.																
CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS	Color: Negro azulado Sabor: Agradable, una mezcla de dulce y cítrico, bajo en azúcar, por ser fruto natural. Agradable al paladar.																
Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego																	

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

4.1.9.8. Envase

Para la exportación de arándanos se debe tener en cuenta que estos frutos frescos pertenecen al tipo carga general, así mismo, serán unitarizadas. Sin embargo, por la naturaleza del tipo de producto se clasifica en carga perecible, puesto que los arándanos deben consumirse antes de 30 días como máximo ya que los frutos se deshidratan a partir de este tiempo.

4.1.9.8.1 Envase primario

El envase a utilizar será Pets con agujero (ventilado). Este tipo de contenedor es ideal para arándanos frescos que tengan aproximadamente entre los 10 y 15 milímetros. Las características del envase para la exportación de arándanos son las siguientes:

Tabla N°23. Envase primario

Representación	Descripción
	<p>ENVASE PET CON AGUJEROS PARA 150 GR.</p> <p>MATERIAL: Plástico con agujeros</p> <p>USO INDUSTRIAL: Frutas</p> <p>CARACTERISTICAS:</p> <p>Capacidad (mm): Arándanos frescos de 7 y 12 milímetros.</p> <p>Peso en (gr): 50g</p> <p>Color: Transparente</p> <p>Certificado: SGS, BCR, NORMA ISO</p> <p>Medidas Exteriores: (cm) 5cm. de largo x 4 cm. de ancho x 3 cm. de alto.</p> <p>Medidas Interior (mm): 4.5cm. de largo x 3.5 cm de ancho x 2.5 cm. de alto.</p>

Fuente: Envases alimenticios certificados

La optimización del envasado para arándano tiene como objetivo primordial retrasar y reducir el ablandamiento del fruto, incrementando su vida útil para estos productos, ralentizando los procesos de maduración, disminuyendo la acción de hongos como *Botrytis cinérea*, *Colletotrichum* y *Alternaria alternata*. De esta manera se estaría asegurando la condición de llegada del fruto al país de destino y su comercialización. (Portal Frutícola, 2015)

4.1.9.8.2 Envase secundario

La Food and Drug Administration (FDA) es responsable de garantizar que los alimentos vendidos en los Estados Unidos sean seguros, saludables y estén etiquetados adecuadamente. Adicionalmente La Ley Federal de Alimentos, Drogas y Cosméticos (Ley FD&C) y la Ley Justa de Empaquetado y Rotulación son las normas federales que rigen los productos alimenticios conforme a la jurisdicción de la FDA en Estados Unidos.

Es por ello que para la comercialización de arándanos en EE. UU en caso de que la fruta sea producida y envasada en el mismo lugar, el envase deberá contar con un rotulo indicando “Grown and Packed” y los envoltorios de polietileno autorizados para ser empleados en el embalaje de la fruta deberán ser alguno de los siguientes tipos (Services U.S. Department of Health & Human, 2013).

- Envoltorios con perforaciones de al menos 6 mm. de diámetro, a 10 cm. de distancia máxima y en toda su superficie.
- Envoltorios micro perforaciones de un diámetro máximo de 1,5 mm. en toda su superficie.

Finalmente, en su etiqueta debe mencionar claramente su lugar de origen además de información básica, como se detalla a continuación:

- Nombre y dirección del fabricante, empacador o distribuidor.
- El domicilio, si el nombre y la dirección de la firma no se mencionan en una guía telefónica o en un directorio.
- El código postal (o el código de correspondencia utilizado en otros países)

A continuación, se muestran unas imágenes del empaque de venta al y la información nutricional de la empresa D’FRESH BERRY que comercializa arándanos en Estados Unidos. Cabe resaltar que, en el etiquetado, la empresa utiliza un código de barras que en Estados Unidos se denomina UPC, el cual es específico para cada empresa, también están los códigos de la empacadora y un logotipo que especifica que el producto es fresco. Adicionalmente en la parte posterior del empaque se encuentra la información nutricional.

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

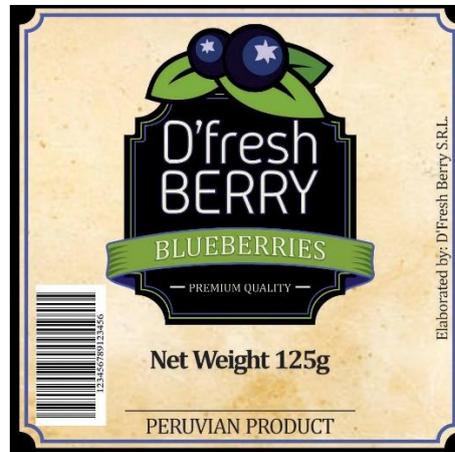


Figura N°7: Representación gráfica etiqueta - Delante

Elaboración: Propia

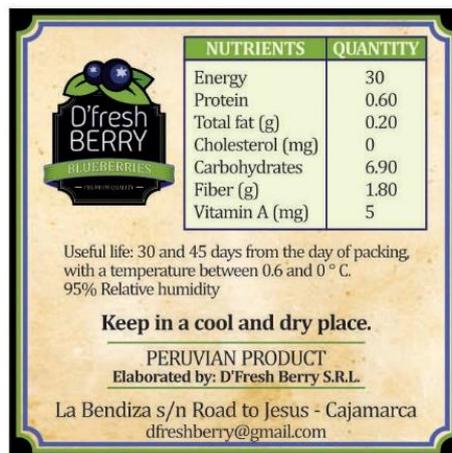


Figura N°8: Representación gráfica Etiqueta – Reverso

Elaboración: Propia

4.1.9.9. Embalaje de exportación

Es cualquier medio material para proteger una mercancía para su despacho o conservación en almacenamiento. Está conformado por materiales manufacturados a través de métodos aplicados, generalmente con medios mecánicos, que tienden a lograr la protección en la distribución de mercancías a largas distancias protegiéndolas de los

riesgos de la carga, transporte, descarga de los cambios climáticos, bacteriológicos, biológicos en general e incluso contra el hurto, asimismo evita mermas, derrames y en definitiva averías con lo cual beneficia no sólo al vendedor y al comprador, sino también al asegurador y transportista. (MINCETUR, 2016)

Nuestro producto estará muy bien protegido durante el proceso de carga, descarga, transporte y almacenamiento por una caja de cartón corrugado, estas cajas estarán forradas (22 cajas por pallet). Dichas cajas tienen una medida personalizada de acuerdo a nuestro producto y tendrá una capacidad para almacenar 100 unidades de pets. Por otro lado, dentro de las principales ventajas de utilizar el cartón como embalaje encontramos que las cajas son fáciles de manipular, no son pesadas, son reciclables y de bajo costo. Las cajas tendrán lo siguiente:

Tabla N°24. Información Técnica del Embalaje – Caja

INFORMACION SOBRE EL ARTICULO		
	Descripción	Caja de cartón corrugado doble
	Material	Cartón ondulado de dos ondas
	Color del cartón	Marrón (exterior e interior)
	Medidas exteriores	25 x 24 x 15 cm largo x ancho x alto

Fuente: Los Arándanos: El berrie de gran potencial

4.1.9.10. Paletización

La paletización, o sistema de manipulación de mercancías agrupadas sobre paletas (pallets) que constituyen unidades de carga, ha influido notablemente en las características de los embalajes. Antes de generalizarse el empleo de paletas y plataformas de carga para el transporte y manipulación de mercancías, las características del embalaje venían sólo impuestas por las condiciones del producto a

transportar o la práctica más o menos generalizada de agrupar las mercancías. No se trataba ya, como en un principio, del empleo de plataformas o paletas para agrupar momentáneamente las mercancías con vista a una determinada manipulación de carga o descarga, sino que los diversos productos, agrupados sobre paletas en los centros de fabricación o distribución, constituían unidades de carga. La generalización de este sistema de paletización ha obligado a que la normalización se preocupe del problema de las dimensiones de los embalajes para que éstos se adapten a las paletas normalizadas. (MINCETUR, 2016)

4.1.9.10.1 Pallets

El "Pallet", "Paleta" o "Estiba" es una plataforma horizontal, de una estructura definida a las necesidades de mercado, de altura mínima compatible con los equipos de manejo de materiales (montacargas, estibadores), usada como base para el ensamblaje, el almacenamiento, el manejo y el transporte de mercancías y cargas y que permite manipular y almacenar en un solo movimiento varios objetos poco manejables, pesados o voluminosos.

Tabla N°25. Información Técnica del Pallet

INFORMACION SOBRE EL ARTICULO	
Descripción	Pallet estándar de exportación de cuatro entradas
Material	Madera de Pino
Dimensiones	Ancho 800 mm, tolerancia +/- 3 mm
	Largo 1000 mm, tolerancia +/- 3 mm
Dimensiones	Alto 145 mm, tolerancia de +/- 7 mm
Capacidad nominal y de construcción	Estática o en movimiento soporta una carga de 1000 Kg.
Peso	30 Kg., tolerancia de +/- 2 Kg.
Densidad	entre 0.40 gr/ cm ³ y 0.50 gr/ cm ³
Humedad	20%, tolerancia de +/- 2%



Fuente: Expofhesh, 2016

4.1.9.11. Contenedor

Se eligió el medio de transporte marítimo debido a que este tiene la posibilidad de transportar una mayor capacidad de carga. Asimismo, el tiempo de travesía es mayor. Aparte de ello, no habría problemas en exportar, ya que el contenedor a utilizar para el transporte de la mercancía hasta su destino final es el “Contenedor Refrigerado Integral, que cuenta con equipo propio de generación de frío. Diseñados exclusivamente para el transporte de carga que requiere temperaturas constantes sobre bajo cero. Cuentan con un sistema de conservación de frío o calor y termostato. Deben ir conectados en el buque y en la terminal, incluso en el camión si fuese posible o en un generador externo. Ejemplo: frutas. El contenedor a utilizar será de 40 pies, ingresando en cada contenedor hasta un máximo de 10 pallets.

Tabla N°26. Información Técnica del Contenedor

INFORMACION SOBRE EL ARTICULO	
Descripción	Contenedor Refrigerado (Reefer Container) 40´
Tipo de Mercadería	Perecible
Puertos	Puerto de Embarque. - Callao – Perú (APM TERMINALS) Puerto de Destino. - New Jersey – EE.UU
Línea Naviera	EVERGREEN Buques se encuentran entre los más modernos, seguros y ecológicos para cruzar los mares. La mercancía tiene un viaje seguro y sin contratiempos.
Tiempo de Tránsito	Entre 17 a 19 días
Piso	Pisos reforzados con acero grueso unido a los cierres galvanizados para reducir al mínimo los daños causados por el impacto.



“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.



Características Óptimos para el almacenaje estático de mercadería perecedera, como complemento o alternativa de cámaras frigoríficas, en su propia planta o en zonas estratégicas para la mejor distribución de sus productos, como así también para el transporte de carga internacional.

Tamaño del Contenedor

Tamaño	Capacidad		Tipo ISO	
	CBM	Volumen	Grupo	Tamaño
40 pies	60 cbm / 2,120 cbft	59.3	42 RT	42 R1

Capacidad – Peso (Kg)

Tamaño	Peso Kg.		
	Peso bruto	Tara	Carga útil
40 pies	34,000	4,600	29,400



Dimensiones

Dimensiones Internas mm			Puertas Abiertas mm	
Longitud	Ancho	Alto	Ancho	Alto
11,563	2,294	2,161	2,288	2,188

Fuente: Servicios Internacionales de Carga y Transportes, 2017

4.2. Análisis del entorno

4.2.1. Análisis del ambiente externo

A continuación, se realiza el análisis del ambiente externo y sus factores:

4.2.1.1. Información de la ciudad de Boston

Boston es la capital y ciudad más poblada de la Mancomunidad de Massachusetts, y una de las ciudades más antiguas de Estados Unidos. Al tratarse de la ciudad más poblada de Nueva Inglaterra, es considerada el centro económico y cultural de la región y es referida en ocasiones como la «Capital de Nueva Inglaterra» de manera no oficial.

Está ubicada en la costa del Atlántico Norte, rodeada por la región del "Greater Boston" (Gran Boston) y por varias ciudades, entre las principales: Cambridge, Watertown, Newton, Brookline, etc. Fue fundada el 7 de septiembre de 1630 por puritanos procedentes de Inglaterra, conocidos como los peregrinos patriarcas, en la península de Shawmut.

Es un centro de enseñanza superior y, a su vez, un centro para la medicina. La economía se basa en la investigación, la electrónica, la ingeniería, las finanzas, la tecnología y la biotecnología, principalmente. Boston ocupa el primer lugar en el país en puestos de trabajo por milla cuadrada, por delante de la ciudad de Nueva York y Washington D. C. La ciudad ha experimentado un aburguesamiento, tiene uno de los más altos costos de vida de los Estados Unidos, y sigue siendo una de las ciudades con mejor nivel de vida en el mundo.

4.2.1.2. Factor demográfico Boston

Los factores demográficos y sus respectivos componentes considerados para esta evaluación fueron: la población total, segmento al que se pretende atender, género y edad los clientes potenciales y sus principales características; lo que nos permitirá evaluar y conocer el perfil del cliente de la ciudad de Boston.

Tabla N°275. Factor demográfico

FACTOR	COMPONENTE	ANÁLISIS	
Demográfico	Número o tamaño de la población	617.594 Habitantes	
	Número de la población a la que se quiere atender	617.594	100% Total
		185.278	30% segmento
		55.583	30% potencial
		8.337	15% Atención
	El mercado que se pretende atender es de 8.337 habitantes en el inicio de		
Género de los clientes	Masculino – Femenino		
Edad de los clientes	20-50 años		
Características del cliente	El consumidor bostoniano dispone de mucho dinero para gastar, ya que mantienen un nivel y costo de vida altos. Están interesados en consumir productos naturales y saludables, acorde a sus necesidades, los cuales deben ser social y ambientalmente responsables.		

Fuente: Planes de negocio: Una metodología alternativa (p.45)

4.2.1.3. Factor Económico Estados Unidos - Boston

Estados Unidos tiene la economía con mayor poder tecnológico del mundo. Las empresas estadounidenses están a la vanguardia de los avances tecnológicos, especialmente en computadoras, productos farmacéuticos y equipos médicos, aeroespaciales y militares; sin embargo, su ventaja se ha reducido desde el final de la Segunda Guerra Mundial. En 2014, luego de mantenerse como la más grande del mundo durante más de un siglo, cayó al segundo lugar detrás de

China, que triplicó la tasa de crecimiento de EE. UU. para cada año de las últimas cuatro décadas.

En 2014, la tasa de desempleo bajó a 6.2% y continuó cayendo a 5.5% para mediados de 2015, la tasa más baja de desempleo desde antes de que comenzara la recesión mundial; la inflación se situó en el 1,7% y la deuda pública como porcentaje del PIB siguió disminuyendo, tras varios años de aumentos. En diciembre de 2015, la Reserva Federal (Fed) elevó su objetivo para la tasa de referencia de fondos federales en un 0.25%, el primer aumento desde que comenzó la recesión. Con un crecimiento del PIB de EE. UU. Por debajo del 2%, la Fed ha optado por subir las tasas tres veces desde entonces, y a mediados de junio de 2017, el rango para la tasa objetivo se situó en el 1% hasta el 1,25%.

Es, por otro lado, la economía nacional más grande del mundo en términos nominales, con un PIB estimado en 15,7 billones de dólares (una cuarta parte del PIB global nominal) y una quinta parte del PIB global en paridad de poder adquisitivo.

Boston es considerada el centro económico y cultural de la región, ya que es la ciudad más poblada de Nueva Inglaterra. Esto, debido a que allí se encuentra el Puerto de Boston, que es uno de los principales puertos marítimos a lo largo de la costa este de los Estados Unidos. Las principales actividades económicas que se llevan a cabo en esta ciudad son la educación, el turismo, los servicios financieros, especialmente los fondos comunes de inversión y seguros; a investigación, la electrónica, la ingeniería, la tecnología y la biotecnología.

Tabla N°28. Factor Económico

FACTOR	COMPONENTE	ANÁLISIS
Económico	Situación económica (2016)	PIB (billones de USD) 18.62 PIB per cápita (USD) 57.600
	Tasa de crecimiento anual (2016)	1.5%
	Marco Económico General	La economía de Boston ha tenido como actividad primordial la educación, que es una de las principales fuentes de empleo; esta atrae industrias de alta tecnología. Es también un importante centro de empresas biotecnológicas. El turismo y los servicios financieros, son sumamente importantes. La fabricación de equipos electrónicos, así como el Puerto de Boston, también son partícipes de su economía.
	Evolución del tipo de cambio	Su moneda es el DÓLAR AMERICANO, es la moneda más utilizada a nivel mundial para todo tipo de transacciones comerciales, por lo cual su tipo de cambio es uno de los más sólidos.
	Principal actividad económica	Boston destaca por ser una de las ciudades que genera mayor empleo a nivel de Estados Unidos. La principal actividad económica es la educación, lo cual la tiene absolutamente arraigada a la tecnología y sobretodo a los servicios financieros.

Fuente: Planes de negocio: Una metodología alternativa (p.47)

4.2.1.4. Político legal

Estados Unidos es una República Federal Constitucional, basada en la democracia, su sede de gobierno es la Casa Blanca, la cual está ubicada en Washington D. C., capital de este país.

TablaN°29. Factor Político

FACTOR	COMPONENTE	ANÁLISIS
Político / Legal	Poder ejecutivo	El presidente de Estados Unidos es Donald J. Trump, quien es el comandante en jefe de las fuerzas armadas. Puede vetar los proyectos de ley antes de que se conviertan en leyes oficiales y nombra a los miembros del gabinete (sujeto a la aprobación del Senado) y otros oficiales.
	Poder legislativo	El Congreso bicameral, compuesto por el Senado y la Cámara de Representantes. Su función es crear las leyes federales, hacer declaraciones de guerra, aprobar los tratados, administran los fondos públicos y tiene el poder del <i>impeachment</i> , por medio del cual pueden destituir a funcionarios del gobierno.

Fuente: Planes de negocio: Una metodología alternativa (p.48)

4.2.1.5. Socio Cultural

La cultura de Boston está muy relacionada con Nueva Inglaterra. La ciudad ha sido y sigue siendo un importante destino de los inmigrantes irlandeses, quienes influyen en gran medida en la política de Boston y las instituciones religiosas.

Los bostonianos suelen ser considerados como personas con una fuerte identidad cultural, tal vez como resultado de su reputación intelectual; esto debido a que la mayor parte de la cultura de esta ciudad se ha originado en sus universidades.

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

Tabla N° 30. Socio Cultural

FACTOR	COMPONENTE	ANÁLISIS
Sociocultural	Antecedentes históricos del mercado	Estados Unidos, ha sido considerada desde el siglo XIX, como uno de los países más importantes a nivel económico, tecnológico, industrial y científico; siendo la segunda economía más grande del mundo. Es el importador de bienes más grande a nivel internacional y el tercero en términos de exportaciones. Los principales socios comerciales de Estados Unidos son Canadá, China, México, Alemania y Japón.
	Comportamiento del consumidor	Los consumidores norteamericanos valoran muchísimo la calidad; por lo que, es un factor predominante para que adquieran y paguen por un producto. Tienen preferencia por productos saludables y de origen natural; ya que buscan constantemente tener un estilo de vida sano. Se sienten atraídos por productos certificados internacionalmente y responsables social y ambientalmente. Son sensibles a la publicidad; por lo que hacer un buen uso de esta, incrementará las ventas.

Fuente: Planes de negocio: Una metodología alternativa (p.49)

4.2.1.6. Factor Tecnológico

Tabla N°31. Factor Tecnológico

FACTOR	COMPONENTE	ANÁLISIS
Tecnológico	Avance físico	Boston es el centro de industrias de alta tecnología, comercio electrónico y biotecnología; estas se ven atraídas debido a que en esta ciudad existen prestigiosas universidades e institutos, los cuales impulsan constantemente la investigación e innovación.

Fuente: Planes de negocio: Una metodología alternativa (p.50)

4.2.1.7. Factor ambiental

Tabla N° 32. Factor ambiental

FACTOR	COMPONENTE	ANÁLISIS
Ambiental	Disponibilidad de materia prima	Estados Unidos posee abundantes recursos naturales. En el tema de la agricultura, es el país es el mayor productor de maíz y soya, también productos como trigo, otros granos, frutas, vegetales y algodón. Buscan consumir alimentos naturales y de estación, con el fin de combatir en cierta forma el ciclo productivo fuera de estación que se realiza con algunos productos, el cual resulta nocivo para el medio ambiente.
	Impacto en el medio ambiente	Estados Unidos posee una Política de Medio Ambiente de los Estados Unidos, que es la acción gubernamental federal para regular las actividades que tienen un impacto ambiental; su objetivo es proteger el medio ambiente para las generaciones futuras, tratando de interferir lo menos posible con la eficiencia del comercio o la libertad de las personas y limitar los costos. Ha habido logros importantes en la regulación del medio ambiente, incluido el aumento de calidad del aire y el agua y, en menor medida, el control de los residuos peligrosos.

Fuente: Planes de negocio: Una metodología alternativa (p.51)

4.2.1.8. Análisis del ambiente externo consolidado

A continuación, se detalla el análisis del ambiente externo de forma consolidada abordando los factores demográficos, económicos, político y legal, socio cultural, tecnológico ambiental.

Tabla N°33. Factor externo consolidado

FACTOR	COMPONENTE	ANÁLISIS
	Número o tamaño de la población	617.594 Habitantes
		617.594 100% Total
		185.278 30% segmento
	Número de la población a la que se quiere atender	55.583 30% potencial
		8.337 15% Atención
	El mercado que se pretende atender es de 8.337 habitantes en el inicio de	
Demográfico	Género de los clientes	Masculino – Femenino
	Edad de los clientes	20-50 años
	Características del cliente	Habitantes, tanto varones como mujeres, entre los 20 y 50 años, con poder adquisitivo alto, interesados en consumir productos naturales y saludables, acorde a sus necesidades, los cuales deben ser social y ambientalmente responsables.
Económico	Situación económica (2016)	PIB (billones de USD) 18.62 PIB per cápita (USD) 57.600
	Tasa de crecimiento anual (2016)	1.5%
	Marco Económico	La economía de Boston ha tenido como

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

	General	<p>actividad primordial la educación, que es una de las principales fuentes de empleo; esta atrae industrias de alta tecnología. Es también un importante centro de empresas biotecnológicas. El turismo y los servicios financieros, son sumamente importantes. La fabricación de equipos electrónicos, así como el Puerto de Boston, también son partícipes de su economía.</p>
	Evolución del tipo de cambio	<p>Su moneda es el DÓLAR AMERICANO, es la moneda más utilizada a nivel mundial para todo tipo de transacciones comerciales, por lo cual su tipo de cambio es uno de los más sólidos.</p>
	Principal actividad económica	<p>Boston destaca por ser una de las ciudades que genera mayor empleo a nivel de Estados Unidos. La principal actividad económica es la educación, lo cual la tiene absolutamente arraigada a la tecnología y sobretodo a los servicios financieros.</p>
Político / Legal	Poder ejecutivo	<p>El presidente de Estados Unidos es Donald J. Trump, quien es el comandante en jefe de las fuerzas armadas. Puede vetar los proyectos de ley antes de que se conviertan en leyes oficiales y nombra a los miembros del gabinete (sujeto a la aprobación del Senado) y otros oficiales.</p>
	Poder legislativo	<p>El Congreso bicameral, compuesto por el Senado y la Cámara de Representantes. Su función es crear las leyes federales, hacer declaraciones de guerra, aprobar los tratados, administran los fondos públicos y tiene el poder del <i>impeachment</i>, por medio del cual pueden</p>

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

		destituir a funcionarios del gobierno.
	Antecedentes históricos del mercado	Estados Unidos, ha sido considerada desde el siglo XIX, como uno de los países más importantes a nivel económico, tecnológico, industrial y científico; siendo la segunda economía más grande del mundo. Es el importador de bienes más grande a nivel internacional y el tercero en términos de exportaciones. Los principales socios comerciales de Estados Unidos son Canadá, China, México, Alemania y Japón.
Sociocultural	Comportamiento del consumidor	Los consumidores norteamericanos valoran muchísimo la calidad; por lo que, es un factor predominante para que adquieran y paguen por un producto. Tienen preferencia por productos saludables y de origen natural; ya que buscan constantemente tener un estilo de vida sano. Se sienten atraídos por productos certificados internacionalmente y responsables social y ambientalmente. Son sensibles a la publicidad; por lo que hacer un buen uso de esta, incrementará las ventas.
Tecnológico	Avance físico	Boston es el centro de industrias de alta tecnología, comercio electrónico y biotecnología; estas se ven atraídas debido a que en esta ciudad existen prestigiosas universidades e institutos, los cuales impulsan constantemente la investigación e innovación.
Ambiental	Disponibilidad de materia prima	Estados Unidos posee abundantes recursos naturales. En el tema de la agricultura, es el país es el mayor productor de maíz y soya, también productos como trigo, otros granos,

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

frutas, vegetales y algodón. Buscan consumir alimentos naturales y de estación, con el fin de combatir en cierta forma el ciclo productivo fuera de estación que se realiza con algunos productos, el cual resulta nocivo para el medio ambiente.

El obtener productos saludables, conservando la calidad, va a permitirnos satisfacer a los clientes, cumpliendo lo requerido por nuestro público objetivo y garantizar el cuidado de su salud.

Impacto en el medio
ambiente

Estados Unidos posee una Política de Medio Ambiente de los Estados Unidos, que es la acción gubernamental federal para regular las actividades que tienen un impacto ambiental; su objetivo es proteger el medio ambiente para las generaciones futuras, tratando de interferir lo menos posible con la eficiencia del comercio o la libertad de las personas y limitar los costos. Ha habido logros importantes en la regulación del medio ambiente, incluido el aumento de calidad del aire y el agua y, en menor medida, el control de los residuos peligrosos .

Fuente: Planes de negocio: Una metodología alternativa (p.53)

4.2.2. Análisis del sector de inversión

De acuerdo a información obtenida mediante el MINAGRI (Ministerio Nacional de Agricultura), a pesar de que los cultivos de arándanos en Perú iniciaron en los años 2007 – 2008, las áreas cultivadas al año 2015, fueron alrededor de 2,5 mil hectáreas, resultando una producción de 10,3 mil toneladas, que se exportaron casi en su totalidad. Según

estimaciones de esta entidad, a través de Sierra Exportadora, se proyectó que al finalizar el 2016 podría haberse alcanzado una producción mayor a 20 mil toneladas.

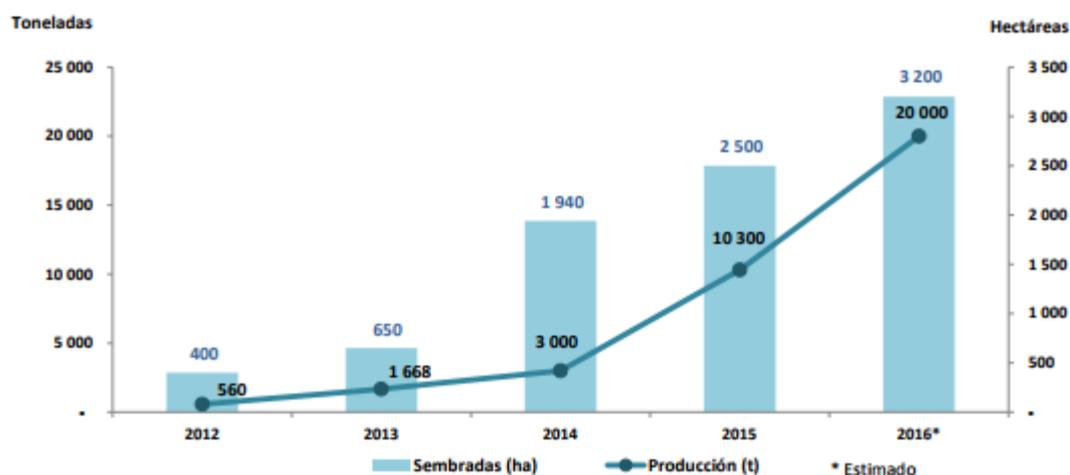


Figura N°9. Perú, Producción de Arándanos y Áreas Sembradas

Fuente: ProArándanos – Sierra Exportadora / MINAGRI

Elaboración: DGPA – DEEIA

La información que se obtuvo respecto a la producción nacional por regiones, se conoce que la mayor parte está concentrada en la región La Libertad, la cual representa aproximadamente el 90% del total producido y exportado por el Perú, continúan la producción, pero con volúmenes menores las regiones Ancash, Arequipa, Cajamarca, Ica, Lima y Lambayeque.

Se estima un 144,5% de crecimiento promedio anual como evolución de la producción nacional entre los años 2012 al 2016, esto debido a las nuevas áreas sembradas y a la vez el aumento de rendimiento de las plantas de arándano, las cuales entran en producción recién a partir del segundo año, y alcanzan la entre el octavo o noveno año, conservando un rendimiento constante por los próximos diez años. En el año 2012, la producción nacional fue de 560 toneladas; sin embargo, en el año 2013 este volumen casi se triplicó con 1 668 toneladas; en el 2014 se incrementó aproximadamente en 80% respecto al año anterior, es decir, se obtuvo una producción de 3 000 toneladas. No obstante, el más importante crecimiento se reflejó en el año 2015, ya que se alcanzó un volumen de producción de 10 300 toneladas, lo cual refleja el aumento de áreas

sembradas, las que entran en producción, representando el 243% de incremento respecto al año 2014.

El director de Desarrollo de Negocios y Negocios Internacionales de Fall Creek Farm & Nursery, Cort Brazelton señaló que se tiene como perspectivas para la próxima década, que la demanda mundial de arándanos se triplique, ya que en todas las regiones del mundo está aumentando su consumo; esto, gracias a los beneficios que brinda a la salud. Adicionalmente, manifestó también que los mercados potenciales para el arándano son Estados Unidos y Canadá, ya que entre estos dos mercados suman 140 millones de consumidores de dicha fruta, también mencionó a Europa, el cual tiene un alto potencial para unos posibles 380 millones de consumidores, los que tienen una disposición para pagar precios altos por productos de excelente calidad y China, es una oportunidad bastante grande, ya que ellos mismos no pueden abastecer su mercado

Lo anteriormente mencionado, nos llevó a comprender que los productores locales y nacionales, deben expandir y aperturar nuevos mercados de destino, esto con el fin de aumentar las hacia dichos mercados potenciales en los siguientes años.

4.2.2.1. Entorno global

A nivel global, la producción y el consumo de arándanos durante los últimos años han crecido notoriamente. Notando el aumento de consumo sobre todo en países como Estados Unidos y Canadá quienes tienen un arraigado consumo de este Berry. Del mismo modo en Europa, en mercados como Alemania, Reino Unido y Holanda, quienes año a año aumentan su consumo; cabe resaltar que España, a pesar de su poco acceso y bajo conocimiento del fruto, ha aumentado en diez veces más su consumo, durante los últimos años.

Adicionalmente, según APRATUC, se supo que, en el año 2014, la producción mundial de arándanos ascendió a 563.100 toneladas, proyectándose que en el año 2017 se aumentaría a 680 mil toneladas y que para el año 2019, se lograría ascender a las 770 mil toneladas

4.2.2.2. Producción de Arándanos en el Perú

Los arándanos en el Perú, remontan sus inicios hace poco más de una década, comenzando con estudios y experimentos; el primero, se realizó en el año 2004, fue un proyecto de cooperación con la Unión Europea (UE-Perú/PENX ALA/2004/016-913), mediante el cual se estudió la zonificación agraria de cultivos, esto con el fin de contar con una herramienta que permita tener conocimiento respecto a cuál sería la ubicación geográfica de las zonas potenciales para el desarrollo de cultivos de arándanos.

Cajamarca y otras zonas similares del país fueron identificada como potenciales, las que reúnen de acuerdo a la zonificación que se realizó, las condiciones para la producción de arándanos con fines de exportación; por ello, sugirieron adquirir la tecnología productiva apropiada para que pudieran obtenerse cosechas rentables, de buena calidad y competitivas en el mercado mundial. Así, se prioriza su cultivo en la sierra, especialmente en la parte norte del país, considerando principalmente las características agro climáticas, como vientos, periodos de heladas o frío, suelo, etc.

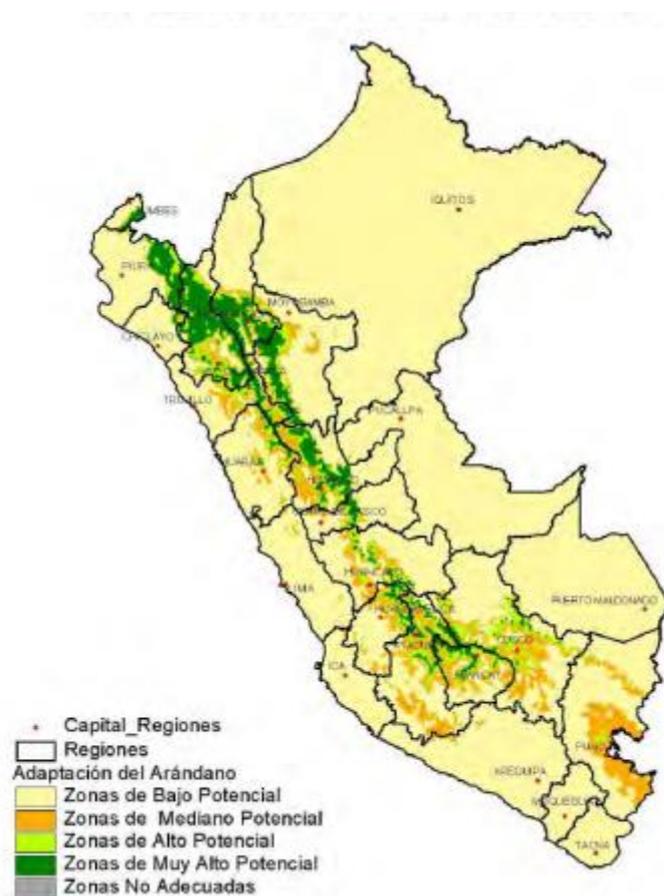


Figura N°10. Zonas Potenciales de Arándanos

Fuente: MINAGRI

La región donde se concentra la mayor parte de la producción de arándanos en el país es La Libertad, que abarca casi el 90% del total producido, cantidad que también se exporta. Para el año 2015, su producción fue de 9,772 toneladas; seguida muy de lejos por la región Áncash con 245 toneladas, la región Lima con 183 toneladas, Ica con 113 toneladas, Piura con 26 toneladas, Callao con 12 toneladas, Cajamarca con 3 toneladas, Lambayeque con 1 tonelada, finalmente Huánuco no logró producir nada durante ese año.

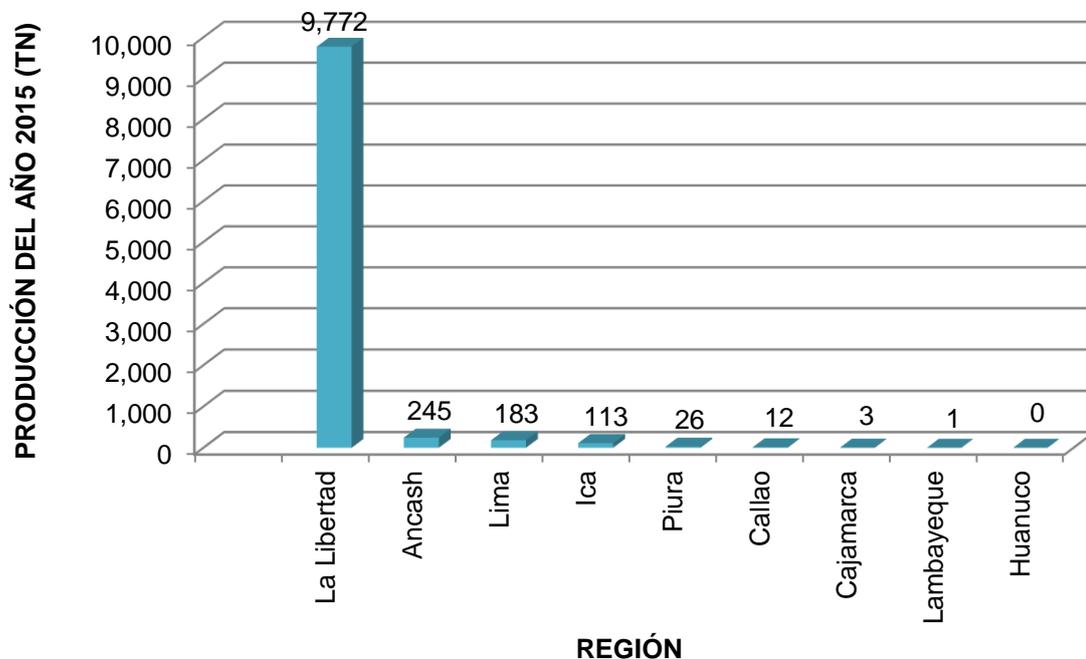


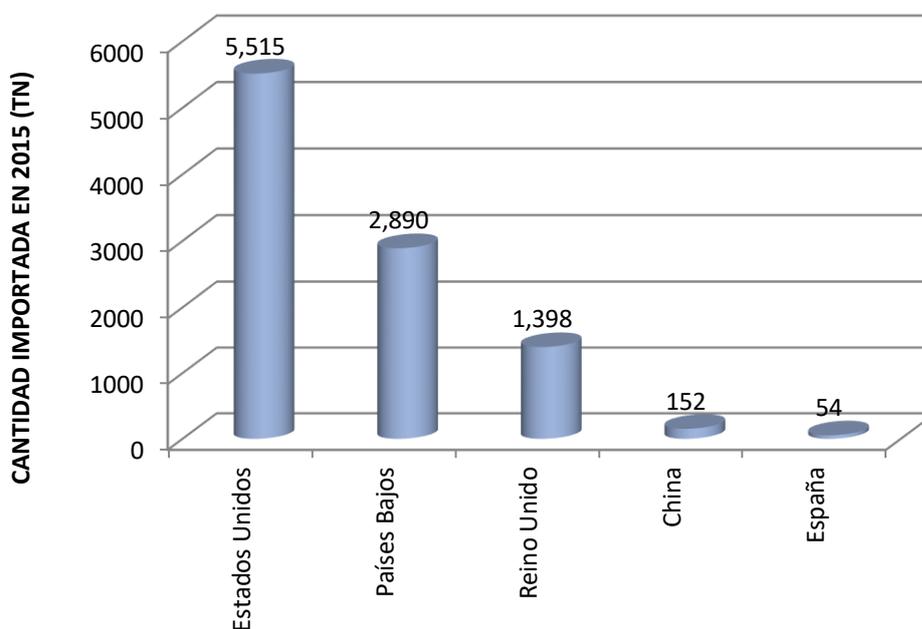
Figura N°11. Producción de arándanos por regiones en el año 2015

Fuente: SUNAT

4.2.2.3. Demanda de Arándanos

El aumento del consumo de arándanos en diversos países está yendo a un ritmo muy acelerado, incluso más que el de su producción. Por ende, las importaciones de estos países también han ido creciendo, sobretodo en la etapa de contra estación, en la cual estos mercados se encuentran desabastecidos; es entonces cuando importan los arándanos producidos en distintos países del Hemisferio Sur, entre ellos Perú.

En el año 2015, los cinco principales mercados importadores de arándanos peruanos fueron: Estados Unidos, que adquirió 5,515 toneladas, siendo el principal mercado de destino, ya que adquiere casi el 50% de toda la producción nacional; seguido por Países Bajos, con 2,890 toneladas adquiridas; a continuación, Reino Unido, con 1,398 toneladas; China, con 152 toneladas; finalmente, España, que importó sólo 54 toneladas.



MERCADOS IMPORTADORES DE ARÁNDANO PERUANO

Figura N°12: Mercados importadores de arándano peruano en 2015

Fuente: Trade Map

Es importante también, mencionar los cambios que se han suscitado en los precios del arándano durante los últimos años, ya que en casi todos los países se observa la disminución del precio de importación; sin embargo, en el mercado español ha sucedido lo contrario, es decir, el precio aumentó en casi 0.30 centavos de dólar. Esto pudo afectar también los precios de venta en dicho país, pero a pesar de ello y del poco conocimiento de este fruto en España, su consumo ha aumentado.

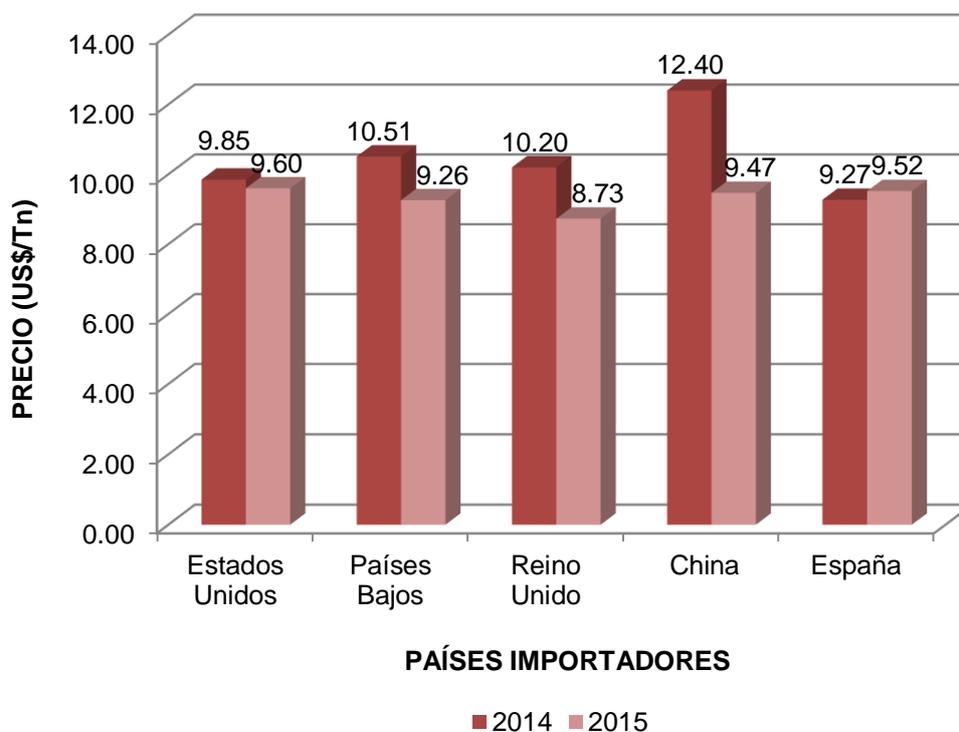


Figura N°13: Cambios en el precio de importación de arándanos en 2014 y 2015

Fuente: Trade Map

4.2.2.4. Tendencias de consumo

A nivel mundial, el consumo de diversos productos tanto frescos como congelados ha ido creciendo. En este caso, el consumo de arándanos ha aumentado de manera bastante acelerada en diversos países en pocos años, sobretodo en Estados Unidos, que es el mayor consumidor de este fruto en el mundo.

Además de ser considerado un fruto de consumo tradicional por el mercado norteamericano, este crecimiento también se ha visto impulsado porque, tanto jóvenes como adultos, actualmente se preocupan más por tener una vida y alimentación saludables; otro factor importante y que se debe mencionar es el esfuerzo que los productores y la industria de los arándanos están realizando para obtener productos de mayor calidad, resaltando con ello sus propiedades y beneficios, lo que captará la atención de los potenciales clientes y fidelizar a quienes ya lo consumen.

En Estados Unidos, los consumidores conocen el valor nutricional de los arándanos, es por ello, que muchas empresas buscan dar a conocer el abastecimiento de este a pesar de no estar en temporada. A pesar de lo antes mencionado, aún hay lugares en este país cuyo consumo es bajo y otros en los cuales se ha comenzado recientemente a consumir habitualmente los arándanos; por ello, que aún hay oportunidades por aprovechar.

Gracias a diferentes campañas de marketing que se han hecho en el mercado estadounidense, tanto para consumidores, food service, retails y distribuidores; se logró que prestigiosas empresas como McDonald's y Wendy's, del rubro de food service, incorporaran en sus menús los arándanos; lo cual muestra el crecimiento del consumo y demanda de este fruto, y por ende el incremento de sus ventas.

4.2.2.5. Entorno económico

Actualmente, el entorno económico en el Perú es favorable para invertir en la producción de arándanos, dado que existe una gran diversidad de pisos ecológicos, suelos, climas, etc. que son favorables y demandarán una inversión menor, pero muy favorable para el cultivo de arándanos en más regiones del país.

Adicionalmente, se sabe que Sierra Exportadora, entidad que forma parte del MINAGRI, en su programa Perú Berries, tiene planeado destinar financiamiento para pequeñas agrupaciones de productores de arándanos; esto mediante la elaboración de planes de negocios financiados por Agroideas, Procompite y también con apoyo de Agrorural. Además, viene apoyando actualmente implementando parcelas demostrativas; con el fin de poder adecuar y adaptar el cultivo de los arándanos a los diferentes pisos ecológicos que existen en nuestro país, para lo cual han desarrollado una serie de proyectos pilotos y capacitando a productores en buenas prácticas agrícolas y certificaciones de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016).

Por estas razones, se recomienda aprovechar el buen entorno económico existente y el apoyo que brindan estas entidades, sin invertir mucho, para iniciar o aumentar la producción de arándanos en el Perú.

4.2.2.6. Los Arándanos en el Perú

En el Perú, el arándano es una baya o berry cuyos inicios se remontan al año 20004, con los primeros estudios realizados; posteriormente, entre los años 2007 y 2008 se inició su cultivo. A pesar de ser relativamente nuevo, sus áreas cultivadas al 2015, fueron alrededor de 2,5 mil hectáreas; siendo finalmente su producción de 10,3 mil toneladas y se espera que continúe en aumento.

Se conoce que su mercado es muy competitivo y se busca en lograr el abastecimiento a nivel mundial durante todo el año. Dado que los berries pueden utilizarse además de frutas frescas, también como frutos secos, alimentos procesados (ya sean helados, mermeladas, postres, etc.), jugos, y en presentaciones que se usan en la repostería; su mercado es muy versátil y puede aprovecharse para comercializarlo de diferentes modos.

El arándano es un producto que, además de ser nutritivo, brinda múltiples beneficios a la salud debido a que es bajo en calorías, posee un alto contenido de fibra, vitamina C y K; tiene flavonoides, los cuales le brindan la capacidad antioxidante más alta entre los vegetales y frutas que se consumen a diario, por lo cual se recomienda su uso para prevenir problemas cardíacos, su jugo protege del daño al ADN, que es la causa principal del envejecimiento y el cáncer; por todo lo mencionado se recomienda su consumo, además de su agradable sabor y la posibilidad de disfrutarlo en fresco, congelado y en cualquier otro tipo de presentación.

Para este cultivo se requieren suelos ácidos, con un pH de 4 a 5, temperaturas de 5° a 18° C, y una altitud de 1,000 a 3,000 metros sobre el nivel del mar; aunque los arándanos concentran su mayor producción en la zona de la costa, se recomienda que su cultivo sea en la zona norte del país, por poseer suelos ricos y apropiados para ello. Se adecúa bastante bien a diversos pisos ecológicos, por lo que actualmente se cultiva además de La Libertad, que es donde más se produce, en regiones como Ancash, Arequipa, Cajamarca, Ica, Lima y Lambayeque.

En la actualidad, dado el acelerado crecimiento del consumo de arándanos a nivel mundial, la oferta exportable de este fruto en nuestro país tiene el reto de convertirse

en uno de los proveedores más importantes de Estados Unidos y de Europa, sobre todo en los períodos de contra estación, que son los meses de agosto y setiembre, y de abril y mayo, ya que disminuyen su producción local y su mercado queda desabastecido. Por esto, la producción nacional debe aumentar y ser de calidad óptima.

4.2.3. Análisis de las importaciones Mundiales de Arándanos

En la siguiente tabla podemos apreciar que el mayor importador de arándanos es el mercado estadounidense con 211,725 toneladas adquiridas, seguido casi por 3 veces menos por dos países europeos: Reino Unido con 42,984 toneladas y Países Bajos con 26,647 toneladas.

Tabla N°34. Importaciones Mundiales de Arándanos en el año 2016

IMPORTADORES	VALOR IMPORTADO (MILES DE USD)	CANTIDAD IMPORTADA (TN)
Estados Unidos	982,782.00	211,725
Reino Unido	338,568.00	42,984
Países Bajos	219,920.00	26,647
Canadá	189,620.00	44,886
Alemania	147,705.00	18,771
China	78,517.00	8,734
España	61,170.00	9,200
Otros países	505,083.00	72,405

Fuente: Trade Map

4.2.4. Análisis de las exportaciones Mundiales Arándanos

La siguiente tabla nos muestra que para el año 2016, el país que exportó más arándanos fue Chile, con 113,186 toneladas, seguido por España con una cantidad casi 3 veces menor 36,070 toneladas y Perú en tercer lugar con 27,240 toneladas.

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

Tabla N° 35. Países exportadores de Arándanos en el año 2016

EXPORTADORES	VALOR EXPORTADO (MILES DE USD)	CANTIDAD EXPORTADA (TN)
Chile	676,964	113,186
España	285,365	36,070
Perú	237,120	27,240
Países Bajos	194,287	22,839
Estados Unidos	191,835	45,918
Canadá	165,192	100,808
Argentina	124,571	16,936
Otros países	427,162	73,865

Fuente: Trade Map

4.2.5. Análisis del ambiente interno

4.2.5.1. Las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste. (Porter, 1982)

Por eso, a continuación, haremos el análisis a nuestra idea de negocio basándolo en las 5 fuerzas de Porter.



Figura N°14. Las fuerzas de Porter

Fuente: Diagrama de Porter

Tabla N° 36. Análisis de las fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Aspecto por analizar	Análisis	Puntuación de (0 a 1)	Conclusión (alto o bajo)
Rivalidad entre competidores actuales	Número de competidores directos	Si la rivalidad entre todas las marcas existentes en el mercado es alta genera que la industria sea menos atractiva para las nuevas empresas entrantes, dado que para competir al mismo nivel necesariamente tendrán que destinar muchos recursos para sobrevivir.	1	Alto
	Crecimiento de la industria en los últimos años	A medida que existan varias empresas que exporten arándanos en fresco, existirá el incentivo de generar acciones de manera de ganar participación de mercado.	1	
	Características diferenciadoras del producto respecto a la competencia	Todas las empresas intentan diferenciarse por la calidad de sus productos y por su atención, la principal características empleada en el proceso de diferenciación un producto sostenible y socialmente responsable.	1	
	Compromisos estratégicos entre las empresas	Los principales compromisos estratégicos de las grandes empresas es internacionalizarse con locales a nivel nacional e internacional, para posicionar a su marca.	1	
TOTAL			4	
Amenaza de competidores potenciales:	Diferenciación del producto ofrecido en el mercado actual	Elaboración de productos según la exigencias del mercado y las necesidades del cliente	0	Alto
	Economía de escala	la comercialización del producto se encuentra en función a la demanda del mismo por parte de los potenciales clientes,	1	
	Identificación de marcas participantes en la industria	Las principales empresas que comercializan los arándanos son Viveros Santa Fe, Andean Berries Perú, Viveros Andinos SAC	1	

	Acceso a canales de distribución	El acceso a los principales canales de distribución, en general no sería mayor problema, conseguir los mejores en términos estratégicos puede ser más complicado,	1	
	Requerimientos de capital para el ingreso a la industria	Este es una de las barreras más fuertes, debido a que ingresar con un nuevo producto a un mercado altamente competitivo, requiere disponer recursos financieros para la comercialización y promoción del mismo	0	
	Experiencia en el sector	La experiencia en el sector es débil ya que no se ha iniciado el proceso de exportación de los arándanos en fresco.	1	
	TOTAL		4	
Amenaza de productos sustitutos	Disponibilidad de sustitutos al alcance del cliente	Existen muchos productos sustitutos, es decir frutas y/ o frutos.	1	Bajo
	Precios del producto sustituto	Los precios son relativamente bajos o similares al producto que se pretende comercializar	1	
	Grado de satisfacción del cliente	Los clientes se encuentran satisfechos con estos productos, pero existe una demanda insatisfecha.	0	
	TOTAL		2	
Poder de negociación de los proveedores	Número de proveedores importantes	En esta industria, existen múltiples proveedores de materia prima.	1	Medio alto
	Disponibilidad de sustitutos para suministro del proveedor	Además, se cuenta con múltiples empresas que trabajan en el sector que proveen los mismos insumos y materia prima necesaria para la producción y comercialización de los arándanos.	1	
	Costos del proveedor	los costos de la materia prima se encuentran en promedio de acorde a las exigencias del mercado	0	
	Contribución de los productores a la calidad del	Los proveedores son parte esencial de la calidad del producto final, ya que si esta falla, el producto final no va a ser bueno, lo cual afectaría totalmente la	1	

	producto	política de calidad de la empresa.		
		TOTAL	3	
Poder de negociación con los clientes	Tamaño del mercado meta	Actualmente, el número de clientes es alto y representado por el conjunto de consumidores potenciales	0	
	Rentabilidad de los clientes	Las compras de los clientes se realizan través de distintos canales de distribución (minoristas, mayoristas); por ello se debe tener en cuenta la rentabilidad de sus empresas	1	Bajo
	Disponibilidad de sustitutos en la industria	el número de sustitutos puede ser alto (otros berries), pero pueden no satisfacer las necesidades.	0	
		TOTAL	1	

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa (P.62)

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES. - Debemos estar atentos para superarlas o reaccionar ante las estrategias de posicionamiento de los competidores lo antes posible. La rivalidad aumenta especialmente cuando el producto es perecedero, la demanda disminuye o no existe una clara diferenciación entre los productos.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES. - Cuánto más fácil sea para nuestros nuevos competidores entrar en nuestro mercado, mayor será la amenaza que represente para nosotros. Por ello se deben mejorar y/o aumentar los canales de venta, aumentar inversión en marketing y publicidad, incrementar la calidad del producto y/o reducir su precio, y proporcionar nuevas características como valor añadido para nuestro cliente

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS. - La presencia de otros productos sustitutos influye en el precio máximo que se puede cobrar por el producto, ya que, si es mucho más elevado que el sustituto, los clientes podrían optar por cambiar de marca.

NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES. - Si el proveedor tiene características que valoramos y la base de proveedores que tenemos es pequeña, más poderosos serán éstos. Tendrán menos impacto los proveedores que no tengan productos diferenciados ya que, en cualquier momento, podríamos cambiar de proveedor sin demasiados riesgos.

NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE. - Los clientes pueden acordar qué precio máximo están dispuestos a pagar por un producto o aumentar sus exigencias.

4.2.5.2. Clasificación de las actividades de la empresa

El análisis de la cadena de valor se basa también en un análisis interno en el que las principales actividades generadoras de valor deben ser desagregadas para posibilitar la identificación más precisa de fuentes de ventaja competitiva. Es por ello que, se considera que hay actividades dentro de la empresa que están relacionada, funcionando como eslabones que representan las distintas etapas que van agregando valor al producto.

Tabla N°37. Actividades de la empresa

ACTIVIDADES PRIMARIAS	ACTIVIDADES SECUNDARIAS
Producción	Infraestructura de la empresa
Logística	Desarrollo de la tecnología
Marketing – Comercialización	Recursos Humanos

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa (p.67)

Tabla N°38. Actividades Claves

ACTIVIDADES	PROCESOS CLAVE
PRIMARIAS	
Producción	Contar con materia prima de calidad garantizada, con procesos estandarizados para el sector.
Logística	Tener una buena organización en la empresa, tanto interna como externa, contar con un almacén ordenado y seguir el proceso de exportación adecuado.
Marketing	Promocionar y posicionar nuestro producto y la propuesta de valor que este tiene.
Secundarias	
Infraestructura de la empresa	Contar con una planta de producción adecuada que cumpla con los estándares de calidad requeridos.
Desarrollo de la tecnología	Innovar en el desarrollo de nuevos productos a base de productos no tradicionales propios de la región Cajamarca.
Recursos Humanos	Dirección y gestión del recurso humano de la empresa con enfoque de desarrollo del talento.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa (P.69)

En la siguiente figura se describe la propuesta del diagrama según Porter de la cadena de valor para la exportación de arándanos.



Figura 15. Arándanos en fresco – Cadena de valor

4.2.5.3. Análisis FODA

A continuación, se detalla el análisis de la fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas de la idea de negocio propuesta

Tabla N°39. FODA

Fortalezas	Debilidades
Mano de obra calificada de bajo costo, experiencia en el manejo producción de arándanos y la producción de productos industrializados	Ventas concentradas en un solo punto geográfico.
Calidad de la materia prima y el proceso de producción	Imagen de la empresa poco conocida.
Hectáreas disponibles para el cultivo de arándanos	Poca experiencia en el mercado.
País agrícola por tradición en los diferentes sectores del mismo	Falta de asistencia técnica, capacitación en procesos de cultivo de arándanos.
Oportunidades	Amenazas
Comportamiento del consumidor: incremento en el consumo.	Leyes de protección medio ambiental con los que se tiene que cumplir.
Interés por consumir un producto natural a un costo promedio.	Ingreso de nuevos Competidores.
Avance tecnológico: nuevos medios en el proceso productivo.	En Perú no aplican programas para aumentar la conciencia y la responsabilidad ecológica
Incremento del poder adquisitivo de consumidores.	Empresas con trayectoria de ventas en el mercado estadounidense.
Nuevos medios para promocionar nuestro producto a través de las redes sociales.	Producción de otros países
El acceso a los recursos no presenta restricción alguna. Ingreso de productos de Perú libre de aranceles.	
Producción contra-estación	

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa (p.73)

4.3. Estudio de mercado

4.3.1. Estudio de mercado

A continuación, se detalla las preguntas que serán utilizadas en la investigación de mercados.

Tabla N°40. Preguntas de Investigación

Ítem	Descripción de Ítem
1	¿Quiénes son mis clientes potenciales y cuáles son sus características clave?
2	¿A qué mercado puedo intentar acceder y cuáles son las barreras de entrada?
3	¿Qué nivel de precios estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales por el producto que ofrezco?
4	¿El producto que pienso ofrecer cumple con los atributos que los clientes desean?
5	¿Cómo venderé mi producto?
6	¿Cuál es el canal de distribución a utilizar?
7	¿Quiénes y cuántos son mis competidores principales?
8	¿Los clientes potenciales hacen uso de redes sociales o páginas web, para a través de ellas, realizar compras, dar a conocer su nivel de satisfacción y/o dar sugerencias?

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa (p.76)

Tabla N°41. Cuadro de estructuración de respuestas

Ítem	Descripción de Ítem
1	<p>P ¿Quiénes son mis clientes potenciales y cuáles son sus características clave?</p> <hr/> <p>R Habitantes, tanto varones como mujeres, entre los 20 y 50 años, con nivel socioeconómico A y B (poder adquisitivo alto), interesados en consumir productos naturales y saludables, acorde a sus necesidades, los cuales deben ser social y ambientalmente responsable.</p>
2	<p>P ¿A qué mercado puedo intentar acceder y cuáles son las barreras de entrada?</p> <hr/> <p>El mercado al que se busca acceder es Estados Unidos – ciudad de Boston.</p> <p><u>Leyes de protección medioambiental:</u> En EE.UU. existen diferentes leyes de protección medio ambiental con los que tenemos que cumplir para no tener ningún tipo de problema</p> <p><u>Reglas de embalaje y Etiquetado:</u> Para que los productos ingresen a este mercado, existen distintas normas de empaque y símbolos que deben estar presentes; además de procurar que estos sean reciclables y/o biodegradables, para cuidar el medioambiente. Esto atrae también a los consumidores</p> <p>Embalaje:</p> <p>R</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Embalar el producto en contenedores fuertes, que absorban la humedad. ▪ Distribuir el peso del producto uniformemente. ▪ Utilizar una protección adecuada y un anclaje dentro del contenedor ▪ Utilizar contenedores transatlánticos o paletas para el embalaje para asegurar un fácil manejo. <p>Normativa relativa al etiquetado:</p> <p>Todos los productos deben tener una etiqueta indeleble que mencione su país de origen. Dependiendo del producto, aplican especificaciones particulares. Los productos alimentarios deben nombrar todos los ingredientes que contienen en el orden siguiente: de mayor a menor prevalencia.</p>
3	<p>P ¿Qué nivel de precios estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales por el</p>

producto que ofrezco?

R

Teniendo en cuenta que el precio FOB fluctúa entre 8 a 12 US\$. El precio promedio esperado para el caso del plan de negocios se está considerando entre US\$ 9.00 y US\$ 10.00 el costo por kilo, y en cuanto a las presentaciones que ofrecemos de 125 g. entre US\$ 2.00 y US\$. 3.00, precios fuera de gastos aduaneros, todo esto de acuerdo a los ingresos de los consumidores, entrando al mercado americano todos los meses del año.

4 P

¿El producto que pienso ofrecer cumple con los atributos que los clientes desean?

R

En el mercado estadounidense – ciudad Boston existe una tendencia hacia un mayor consumo de frutas y hortalizas, motivado fundamentalmente por una creciente preocupación por una dieta más equilibrada, por lo que prefieren productos PREMIUM, que garanticen la calidad de estos, mejorando también la calidad de vida del consumidor; es por ello que el producto ofrecido cumple las necesidades de este, brindando lo natural.

5 P

¿Cómo venderé mi producto?

R

El producto a exportar es el arándano en estado natural o fresco, ya que mantiene todas sus características; además es el Berry con mayor demanda en Estados Unidos. Se utilizará como envase primario “pets ventilados” conteniendo 125gr (4.4 onzas); y como envase secundario cajas de cartón corrugado conteniendo 100 pets, con un peso neto de 125gr por producto.

6 P

¿Quiénes y cuántos son mis competidores principales?

R

En la ciudad de Boston encontramos a las siguientes empresas:

- Alpine Fresh Inc.
- Team Produce International Inc.
- Associates Supermarket

Fuente: Libro planes de negocios: Una metodología alternativa (p.78)

Tabla N°42. Objetivos para el estudio de mercado

Item	Objetivo
1	Validar, en el plazo de 2 semanas, las características del mercado objetivo compuesto por habitantes, tanto varones como mujeres, entre los 20 y 50 años, con nivel socioeconómico A y B (poder adquisitivo alto) que realicen sus compras en los principales minimarkets y tiendas especializadas de frutas en EE.UU - Boston.
2	Conocer el mercado al que se ingresará y cada una de las barreras de entrada que se tiene que cumplir para ingresar a dicho mercado.
3	Identificar antes del envío de los pedidos, el nivel de precios que conviene asignar a los productos, dentro de los precios que se oscilan en el mercado estadounidense./ Identificar, el nivel de precios que conviene asignar al producto frente a los existentes en el mercado
4	Evaluar cada una de las preferencias y los atributos que los clientes desean para cubrir sus expectativas.
5	Identificar las preferencias de nuestro público objetivo para validar si cubren sus expectativas en cuanto a normas de envase, presentación del producto. Verificar que tan saludable son los envases en los que se planea enviar el producto
7	Identificar, en el plazo de 2 semanas, cuáles y cuántos son los principales competidores y su respectiva participación de mercado.

Fuente: Libro planes de negocios: Una metodología alternativa (p.81)

4.3.2. Metodología investigación de mercado

Tabla N°43. Metodología de investigación

Fase I: diseño de plan			
1. Definición y formulación del objeto de estudio	2. Definición del objetivo general de la investigación	3. Diseño de la metodología de la investigación	4. Elaboración del cronograma
Fase II: Trabajo de campo			
1. Preparación de la encuesta	2. Prueba piloto	3. Trabajo de campo	
Fase III: Análisis de información			
1. Análisis de la información	2. Elaboración de conclusiones	3. Preparación del informe	

Fuente: Libro planes de negocios: Una metodología alternativa (p.84)

4.3.2.1. Definición y formulación del objeto de estudio

Estudiar el mercado de habitantes, tanto varones como mujeres, entre los 20 y 50 años, con nivel socioeconómico A y B (poder adquisitivo alto) que realicen sus compras en los principales minimarkets y tiendas especializadas de frutas en EE. UU – Boston, entre diciembre y enero de 2018.

4.3.2.2. Objetivo General

Determinar si actualmente existen en el mercado estadounidense – ciudad de Boston condiciones que sean favorables para el comercio internacional de los arándanos en fresco.

4.3.2.3. Objetivos específicos del estudio

Tabla N°44. Objetivos específicos

Ítem	Descripción de Ítem
1	Validar las cuatro características demográficas más relevantes que posee el público objetivo en un plazo de dos semanas.
2	Determinar el volumen de ventas promedio de arándanos en EE.UU – ciudad de Boston
3	Conocer los cambios porcentuales en la participación de Perú como exportador de arándanos en comparación con otros países
4	Identificar los competidores actuales en la exportación de arándanos hacia el mercado estadounidense
5	Identificar los principales puntos de venta en los que nuestro producto pueda ser distribuido.
6	Identificar el nivel de precios promedio de arándanos en el mercado estadounidense en el año 2017

Fuente: Libro planes de negocios: Una metodología alternativa (p.87)

Tabla N°45. Objetivos Específicos: Preguntas y estructuración de respuestas

Pregunta	Descripción
Validar las cuatro características demográficas más relevantes que posee el público objetivo en un plazo de dos semanas.	P1: ¿Mi mercado objetivo está conformado por personas de qué sexo? P2: ¿A qué nivel socioeconómico (NSE) pertenecen? P3: ¿A qué nivel socioeconómico pertenecen? P4: ¿En qué barrio se concentra este mercado objetivo?
Determinar el volumen de ventas promedio para el año 2016 de arándanos peruanos en EE. UU – Boston.	P1: ¿Cuál fue la cantidad demandada de arándanos peruanos en el último año por el mercado estadounidense?
Conocer los cambios porcentuales en la participación de Perú como	P1: ¿Quiénes son los principales exportadores de arándanos hacia mi mercado objetivo? P2: ¿Qué porcentaje de las importaciones de arándano

exportador de arándanos en comparación con otros países en el 2015.	pertenecen a Perú? P3: ¿Con qué frecuencia realiza los pedidos de arándanos el mercado objetivo?
Identificar los competidores actuales en la exportación de arándanos hacia el mercado estadounidense.	P1: ¿Cuáles son las principales empresas exportadoras peruanas? P2: ¿Cuánto tiempo llevan exportando arándanos? P3: ¿Cuáles son los principales destinos de sus exportaciones? P4: ¿Cuál es el método de exportación de los arándanos (fresco-congelado-deshidratado)?
Identificar los principales puntos de venta en los que nuestro producto pueda ser distribuido	P1: ¿Cuáles son los principales minimarkets y tiendas especializadas de frutas en EE. UU – ciudad de Boston? P2: ¿Se comercializa arándanos en todos los minimarkets y tiendas especializadas de frutas en EE. UU – ciudad de Boston? P3: ¿Cuáles son los minimarkets y tiendas especializadas de frutas que prefieren realizar sus compras los consumidores de EE. UU – Ciudad de Boston?
Identificar el nivel de precios promedio de arándanos en el mercado estadounidense.	P1: ¿Cuál es el precio promedio que paga el cliente en el mercado estadounidense por este producto? P2: ¿Cuáles son los precios que ofrece mi competencia sobre este producto? P3: ¿El cliente está dispuesto a pagar un precio promedio alto, si se les brinda productos de alta calidad?

Fuente: Libro planes de negocios: Una metodología alternativa (p.89)

4.3.2.4. Cronograma de actividades

Tabla N°46. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8	SEM 9	SEM 10
Definir el problema	X	X								
Definir los objetivos (general y específicos)		X	X							
Elaborar y realizar encuesta piloto			X	X						
Realizar encuestas				X						
Tabular datos				X	X	x				
Procesar datos					X	x	x			
Elaborar tablas y gráficos							x	x		
Analizar la información y datos recolectados							x	x	x	
Elaborar conclusiones							x	x	x	x
Preparación de informe								x	x	x
Presentación final									x	x

Fuente: Libro planes de negocios: Una metodología alternativa (p.103)

4.4. Planeamiento estratégico

4.4.1. Visión

Ser una de las principales empresas líderes en la comercialización de arándanos cajamarquinos a nivel global, mediante la continua innovación en cada uno de los procesos, garantizando así la calidad de nuestros productos, para lograr la satisfacción del exigente paladar de nuestros consumidores.

4.4.2. Misión

Brindar a nuestros consumidores internacionales, de una manera consistente, arándanos de la mayor calidad, basada en estándares de producción y calidad que excedan sus requerimientos y necesidades, contando con el mejor talento humano cuyo enfoque se basa principalmente en el trabajo en equipo, generando así, procesos de calidad mediante el desarrollo sostenible.

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

4.4.3. Objetivos

Tabla N°47. Objetivos

Periodo	Objetivos
Corto Plazo	Asegurar el cumplimiento del 99% de procesos de calidad en la empresa.
	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.
Mediano Plazo	Penetrar el mercado internacional meta. Estados Unidos – ciudad de Boston
	Incrementar el volumen de ventas en una 60%.
	Aumentar en un 70% nuestra participación en el mercado.
Largo Plazo	Tener una alta participación de mercado a nivel local, nacional e internacional
	Realizar campañas publicitarias agresivas
	Contar con altas promociones y descuentos para captar el mayor número de clientes.

Fuente: Libro planes de negocios: Una metodología alternativa (p.132)

4.4.3.1. Diferenciación

Tabla N°48. Diferenciación

Factor	Descripción
Diferenciación de costos	Mantener costos acordes al mercado, para estar acorde con la competencia y cumplir con las exigencias del mercado.
Productos sostenibles	Manejar una estrategia de publicidad orientada a un producto responsable social y ambientalmente.

Fuente: Libro planes de negocios: Una metodología alternativa (p.135)

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

4.4.3.2. Estrategias genéricas

Tabla N°49. Ventaja estratégica

Ventaja Estratégica			
Característica del sector	Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo	
Objetivo Estratégico	Masivo	El modelo de negocio está basado en la comercialización de arándanos, brindando un producto PREMIUM, gracias a la continua innovación en cada uno de los procesos de la cadena productiva, garantizando así la calidad de los productos. La estrategia es brindar un producto diferenciado para un público objetivo con mayores ingresos, ya que la calidad del producto sobresale gracias a la cadena productiva	<u>Liderazgo en costos:</u> Estrategias de precios bajos para atraer clientes. Ofrecer el Berry a un precio bajo - promedio al de la competencia, esto debido a la gran escala y la cadena de producción eficiente que se maneja para obtener estos berries y los productores de origen desde los más económicos proveedores y variedad, para así reducir el costo.
	Segmento en particular	<u>Enfoque:</u> Habitantes, tanto varones como mujeres, entre los 20 y 50 años, con nivel socioeconómico A y B (poder adquisitivo alto), interesados en consumir productos naturales y saludables, acorde a sus necesidades, los cuales deben ser social y ambientalmente responsable..	

Fuente: Libro planes de negocios: Una metodología alternativa (p.137)

4.4.3.3. Matriz de posicionamiento

Tabla N°506. Matriz ANSOFF

Mercado / Producto	Productos actuales	Productos nuevos
Mercado Actual	Penetración de mercado: Se planea implementar un programa de fidelización de clientes, implementar BTL's y campañas de posicionamiento.	Desarrollo de producto: Ampliar la gama y líneas de productos ofrecidos por la empresa según las necesidades del mercado
Mercado nuevo	Desarrollo del mercado: Se desea desarrollar una estrategia de social media que permita ir posicionando el producto en el país a penetrar.	Diversificación: Adaptabilidad al nuevo nicho de mercado,

Fuente: Libro planes de negocios: Una metodología alternativa (p.138)

4.4.3.4. Estrategia de Crecimiento

Tabla N°51. Estrategia de crecimiento

Mercado/Producto	Producto : arándanos
Mercado: Estados Unidos	<u>Estrategia de penetración de mercado:</u> Mayor esfuerzo de promoción. <ul style="list-style-type: none"> - Lanzar una campaña publicitaria para generar una mayor conciencia de marca. - Implementar una promoción a corto plazo con una fecha finita.

Fuente: Libro planes de negocios: Una metodología alternativa (p.138)

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

4.4.3.5. Políticas

Tabla N°.52. Políticas de la empresa.

Empresa	Valores
D'FRESH BERRY S.R.L.	Nuestro compromiso es satisfacer de nuestros clientes brindando un producto de calidad.
	Nos preocupamos del medio ambiente, la salud y la seguridad.
	A través de la innovación constante en cada uno de nuestros procesos, con una adecuada capacitación a nuestro personal, brindamos a nuestros consumidores una alta satisfacción con nuestro producto.

Fuente: Libro planes de negocios: Una metodología alternativa (p.142)

4.4.3.6. Valores empresariales

Tabla N°53. Valores

Empresa	Valores
D'FRESH BERRY S.R.L.	Respeto
	Orientación hacia nuestros consumidores
	Trabajo en Equipo
	Honestidad
	Innovación
	Responsabilidad social y ambiental

Fuente: Libro planes de negocios: Una metodología alternativa (p.143)

4.5. Estructura de la empresa

4.5.1. Diseño de la estructura organizacional

El objetivo del proceso de diseño de la estructura organizacional es lograr niveles de productividad competitivos, por medio de la distribución del trabajo, la creación mecanismos de coordinación, el flujo de procesos y la interrelación de trabajadores. Estando de este modo, todas las partes de la estructura organizacional integradas, por lo que el cambio en cualquier componente afectaría a la totalidad de la organización.

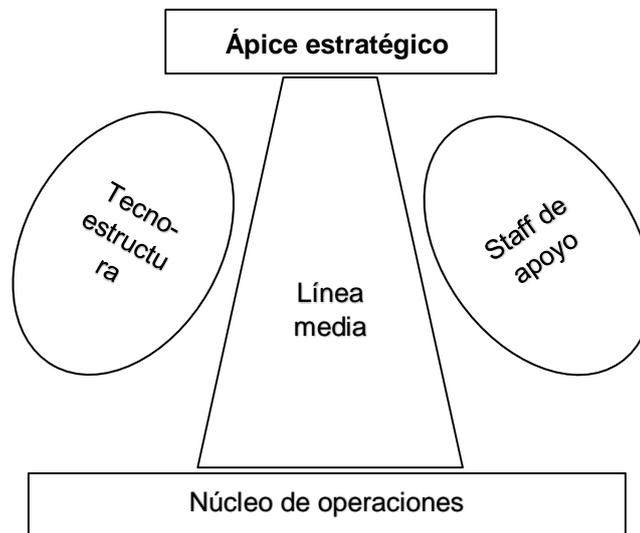


Figura N°16. Estructura organización según MINTZBERG - 1991

Fuente: Mintzberg Henry

Según las necesidades de la empresa, identificamos detalladamente, en el cuadro brindando a continuación, quiénes o qué puestos conformarían cada área de la organización.

Cuadro N°54. Conformación de las partes de la organización

Partes de la organización	Conformada por
Ápice estratégico	Gerente General
Tecno-estructura	Jefe Administrativo
Línea media	Jefe de Publicidad Jefe de Ventas Jefe de RR. HH Encargado de Almacén
Staff de apoyo	Contadores Analistas
Núcleo de operaciones	Diseñador Programador Auxiliar de tienda Cajero

Fuente: Libro planes de negocios: Una metodología alternativa (p.142)

4.5.2. Parámetros de diseño organizacional

- **Especialización del trabajo:** En “D’ FRESH BERRY” se requiere de una persona capacitada para manejar la administración de la empresa. En este caso, esa persona es el jefe administrativo, quién debe asegurar el funcionamiento eficiente de todas las áreas, pero esto no lo logrará ejerciendo él las distintas funciones que pueden existir, sino, lo más conveniente será una especialización vertical con un alto control y supervisión del desempeño de los colaboradores. Para esto se seguirá con la línea media, de acuerdo al crecimiento de la empresa, contando con un área de marketing, logística, producción y calidad, dentro de la cual se encuentran los operarios.

- **Formalización del comportamiento:** Alta normalización y análisis de procesos de trabajo, para así poder proporcionar recomendaciones y deben detallarse específicamente los procedimientos de cada proceso dentro de la empresa y las funciones de cada puesto deben ser detalladas, así como los reglamentos y valores.
- **Formación:** Capacitación del personal, brindar a cada uno de nuestros trabajadores la oportunidad de alimentar sus conocimientos, asistiendo a programas formales de capacitación.

Toda capacitación es muy importante durante la vida laboral y profesional, ya que de esta depende el funcionamiento que debe tener el trabajador, la capacitación es el punto fuerte para que haya un desarrollo exitoso

- **Adoctrinamiento:** Normalización de reglas, iría acompañada por medios que realcen los valores en los que se basa la ideología de la organización, como la cordialidad, o la puntualidad en atención, entre otros.
- **Tamaño de la unidad:** El tamaño de la unidad dependerá de la función que cada una de estas realice; en nuestra empresa, el tamaño necesario para el área de marketing será mayor que el de administrativo.
- **Dispositivos de enlace:** Forma de comité permanente; este es un grupo conformado por miembros de distintas áreas, por ejemplo, el jefe administrativo, el jefe de logística, y por último el jefe producción y calidad, se reúnen en un periodo determinado (mensual) para establecer, objetivos del mes y evaluar rendimientos.
- **Descentralización:** Aquí, lo más probable es que exista un bajo grado de descentralización; puesto que el poder de decisión se concentra principalmente en la persona encargada de la administración de la empresa (la cabeza).

4.5.3. Estructuras organizacionales más comunes

- **Estructura burocrática:** En “D’FRESH BERRY” formamos una organización burocrática con procedimientos rígidos. Son muy organizadas con un alto grado de formalidad en la manera en que opera. Los organigramas existen para cada departamento, y todos los trabajadores entienden quién está a cargo y cuáles son sus responsabilidades para cada situación. Las decisiones se toman a través de un proceso organizado y un orden estricto, y una estructura de control está presente en todo momento.

4.5.4. Factores que afectan la estructura de la organización

Para hacer un análisis de cómo estos factores coyunturales pueden afectar la estructura de la organización, se propone a continuación un proceso simple y directo, considerando las relaciones causales recién expuestas para cada factor. Basándonos en definir, para el negocio, el grado de cada uno de los factores dentro de un rango. Eligiendo el grado en que se considera que estos factores afectan a la empresa.

Cuadro N°55. Efectos de los factores coyunturales en la estructura

FACTOR	GRADO (DE 1 A 4)	ESTRUCTURA (RESULTANTE)
FACTORES INTERNOS		
Tamaño	2	Estructura no muy completa
Antigüedad	2	Procesos y comportamientos en procesos de formación
FACTORES EXTERNOS		
Dinamismo	3	Estructura relativamente orgánica
Complejidad	1	La autoridad para la toma de decisiones se concentra en la parte superior. Estructura centralizada.
Diversificación	3	Presenta una concierne división de mercados
Hostilidad	2	Estructura relativamente centralizada.

Fuente: Libro planes de negocios: Una metodología alternativa (p.153)

4.5.5. Organigrama organizacional

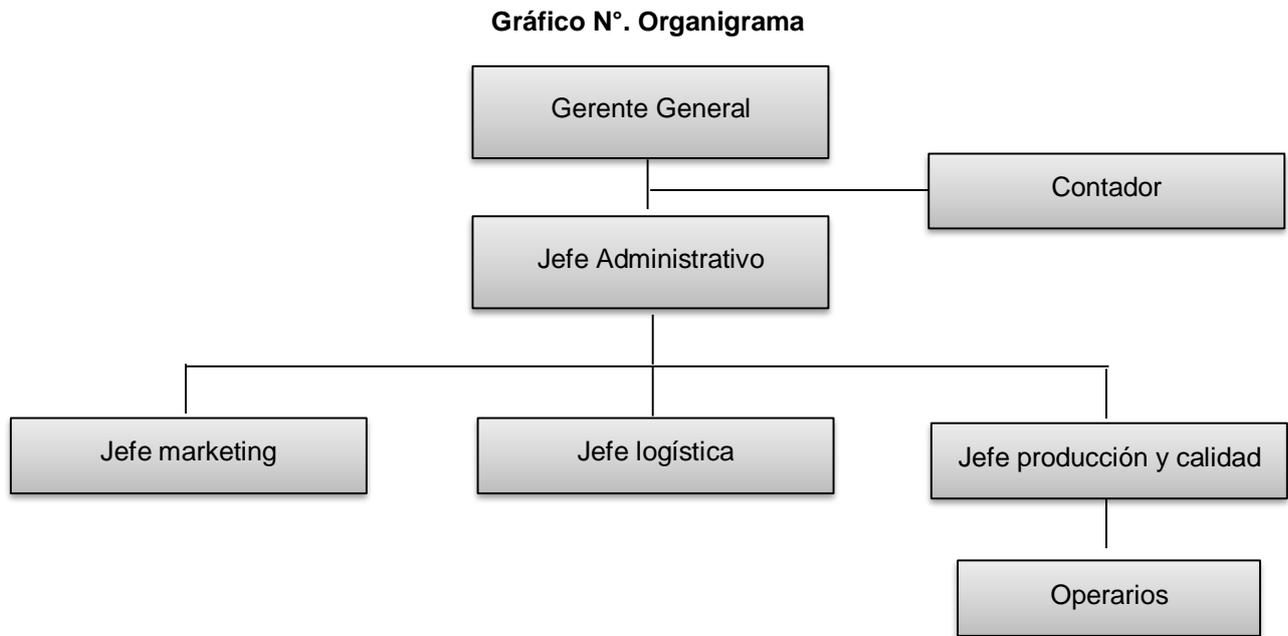


Figura 17. Organigrama

4.6. Plan de marketing

4.6.1. Segmentación de mercado

Tabla N°56. Segmentación de mercado

VARIABLES GEOGRÁFICAS	POSIBLES SEGMENTOS
País	Estados Unidos
Ciudad	Boston
Densidad	617 habitantes/km ²
Clima	Templado
VARIABLES DEMOGRÁFICAS	POSIBLES SEGMENTOS
Edad	20 - 50 años
Sexo	Ambos
Nivel de ingresos	Ingresos altos, NSE A y B
VARIABLES PSICOGRÁFICAS	POSIBLES SEGMENTOS
Personalidad	Producción de arándanos
Estilo de vida	Valoran la alimentación sana
Hábitos de consumo	El consumidor bostoniano consume productos naturales, de origen natural, de origen extranjero y con costos promedios.
Comportamiento del consumidor	Sensibilidad a los precios/ Disposición a pagar un precio por calidad. / Concientizados acerca de la conservación del ambiente, lo cual interviene en su decisión de compra.
VARIABLES CONDUCTUALES	POSIBLES SEGMENTOS
Beneficios deseados	Los consumidores esperan obtener productos, que además de ser saludables, sean de calidad; mejorando su alimentación, su imagen, así como su calidad de vida.
Tasa de uso	20%
Frecuencia de consumo	Interdiario
Lealtad a la marca	40% - consumidor bostoniano leal a una marca, siempre que esta le brinde y asegure en todo momento que recibirá productos de calidad y a un precio justo.

Fuente: Libro planes de negocios: Una metodología alternativa (p.160)

4.6.2. Posicionamiento del producto

Tabla N°57. Declaración de posicionamiento

ASPECTOS	DESARROLLO
Mercado Objetivo	618 personas
Nombre de la marca	D’FRESH BERRY
Marco de referencia	Insumos para la producción de frutos
Beneficios y atributos	Materia prima para el desarrollo de frutos frescos
Punto de diferencia sostenible y emocional	Presentación amigable e innovadora, envase biodegradable y socialmente responsable.

Fuente: Libro planes de negocios: Una metodología alternativa (p.162)

4.6.2.1. Desarrollo de fórmula para declaración de posicionamiento

Para los clientes que realicen compras de alimentos naturales, D’FRESH BERRY S.R.L es la empresa dedicada a la comercialización de arándanos en fresco, caracterizada por su alta calidad y frescura, excelente presentación, competitiva en costos y propuesta innovadora. Garantizando una buena alimentación, por lo que el consumidor está dispuesto a pagar un precio adecuado, además de ser reconocida por su excelente calidad y su preocupación por preservar y cuidar el medio ambiente

4.6.3. Establecimiento de la estrategia competitiva en marketing

- **Estrategia de retador de mercado.**

Una empresa retadora es aquella cuyo objetivo estratégico es el ataque, ya sea al líder del mercado, a empresas de su mismo tamaño, o a empresas más pequeñas. Estas estrategias agresivas tienen por objetivo mejorar la participación en el mercado. La estrategia a utilizar es la siguiente:

Ofensiva: Se realizará una campaña publicitaria agresiva, para posicionarnos en la mente del consumidor; además de mejorar el spot publicitario constantemente. Se buscarán las deficiencias y puntos débiles del competidor; por ejemplo, brindar precios más cómodos sin descuidar la calidad de nuestros productos.

4.6.4. Mezcla de Marketing

4.6.4.1. Producto

4.6.4.1.1. Niveles en función de su importancia

Tabla N°58. Nivel en función de su importancia

Nivel	Desarrollo
Beneficio principal	Un producto saludable, de calidad a un precio módico.
Producto genérico	Arándanos frescos.
Producto esperado	El cliente espera que el producto esté fresco, en la presentación de 150 g.
Producto aumentado	Los arándanos son de excelente calidad y tienen una frescura inigualable; además de un empaque elaborado de un material amigable con el ambiente, lo que sobrepasa las expectativas del cliente, elevando su satisfacción.
Producto potencial	La empresa podría implementar innovaciones en cuanto a envase y presentaciones; así como mejoras en la cadena productiva y calidad del producto.

Fuente: Libro planes de negocios: Una metodología alternativa (p.167)

4.6.4.1.2. Comportamiento de compra del cliente.

De acuerdo al comportamiento de compra del cliente, el tipo de producto es:

- De conveniencia. Este producto es comprado de manera frecuente por los consumidores, con una frecuencia semanal; esto se debe a que es un producto alimenticio, con un precio acorde al mercado.

4.6.4.2. Plaza

La distribución está basada en la ruta que siguen los productos desde el productor hasta llegar al mercado y, finalmente al consumidor; esto es lo que se conoce como canal de distribución o cadena de intermediarios.

La estrategia que D´FRESH BERRY utilizará para su distribución es:

Cobertura de mercado. El producto se colocará en ciertos minimarkets y tiendas especializadas de frutas, por lo que la estrategia de distribución es:

- **Estrategia de distribución selectiva:** Nuestro producto se venderá sólo en algunos minimarkets y tiendas especializadas de frutas en Boston; estos son: Publix, Win Dixie y Walmart Supercenter.

4.6.4.3. Precio

kotler y Armstrong (1998) Para determinar el precio de venta se utilizó la técnica de Fijación de Precio basada en los costos. Para poder aplicar dicha técnica, debemos determinar los costos fijos, los costos variables y el margen de ganancia de las ventas del producto. En esta técnica se utilizan, entre otros, los siguientes conceptos:

- Coste Total (CT): Suma de los costes fijos (CF) y de los costes variables (CV) $CT = CF + CV$
- Precio de Venta al Público (P.V.P.): Cantidad que paga el consumidor por un producto o servicio.

Los objetivos de la empresa para definir un precio son:

- La generación de utilidades.
- El incremento del nivel de ventas.
- El mantenimiento de la situación actual.

Luego de esto, la estrategia de precios que se ha elegido para alcanzar dichos objetivos es:

- o **Penetración.** Nuestro producto ingresará con un precio relativamente acorde con el mercado, un poco más bajo que el de la competencia; esto con el fin de lograr un máximo crecimiento de ventas.

4.6.4.4. Promoción

Uno de los medios de promoción que se usará será crear una página en Facebook donde promocionaremos nuestro producto que permitirá que los clientes consoliden su fidelidad a la marca. Otra forma de promocionar nuestro producto será participando en las diferentes ferias internacionales de tal forma que nos permita dar a conocer nuestro producto de forma más directa al cliente.

Redes sociales: Red, un término que procede del latín rete, hace mención a la estructura que tiene un patrón característico. Esta definición permite que el concepto se aplique en diversos ámbitos, como la informática (donde una red es un conjunto de equipos interconectados que comparten información).

Social, por su parte, es aquello perteneciente o relativo a la sociedad (el conjunto de individuos que interactúan entre sí para formar una comunidad). Lo social suele implicar un sentido de pertenencia. La noción de red social, por lo tanto, está vinculada a la estructura donde un grupo de personas mantienen algún tipo de vínculo. (Sussman, 1998)

El concepto, de todas formas, se ha actualizado en los últimos años para señalar a un tipo de sitio de internet que favorece la creación de comunidades virtuales, en las cuales es posible acceder a servicios que permiten armar grupos según los intereses de los usuarios, compartiendo fotografías, vídeos e información en general. Veamos a continuación un resumen de la red social más usada en todo el mundo, junto con una pequeña descripción de sus características y sus objetivos: (Bonta y Farber, 2003)

Facebook: se trata de una red social que busca conectar a personas de todas partes del planeta, y que muchos utilizan para reencontrarse con viejos amigos de la infancia con gente a la que no han visto por mucho tiempo, Como se menciona en párrafos anteriores, ha alcanzado la posición de líder indiscutible. Entre las opciones que nos ofrece se encuentran crear grupos con diversos criterios, compartir fotografías y todo tipo de archivos multimedia, participar de encuestas y enviar mensajes a personajes famosos a quienes quizás no podríamos contactar de otra manera.

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

Ferias internacionales: Son grandes eventos comerciales de exhibición de productos y servicios organizados con el objetivo de facilitar las transacciones comerciales entre países. Dicho instrumento brinda una económica e inmejorable oportunidad para desarrollar e incrementar las exportaciones

4.7. Plan de operaciones

4.7.1. Evaluación de localización de planta

Tabla N° 59. Criterios evaluación de planta

Criterios		
Materia Prima	RRHH	Local

Fuente: Libro planes de negocios: Una metodología alternativa (p.167)

4.7.2. Evaluación de Ideas planteadas

Tabla N° 60. Evaluación

N°	Ciudad	Criterios									Total Final
		% MP	Nota	Total	%RH	Nota	Total	%local	Nota	Total	
1	Cajamarca	0.33	16	5.28	0.33	15	4.95	0.33	16	5.28	15.51
2	Trujillo	0.33	14	4.62	0.33	14	4.62	0.33	13	4.29	13.53

Fuente: Libro planes de negocios: Una metodología alternativa (p.167)

Según la evaluación de los factores se determinó que la ciudad idónea para la ubicación de la planta es Cajamarca con una nota de 15.51.

4.7.3. Localización de la empresa

Ubicado en La Bendiza S/N, carretera a Jesús, Cajamarca.

4.7.4. Localización geográfica

Mapa de google



Figura 18. Localización geográfica de la planta

Fuente: Google Maps, 2017

4.7.5. Distribución de planta

Para la distribución de planta se utilizará el método de la tabla relacional de actividades. En la tabla se observa las prioridades; esto muestra la importancia de la adyacencia de las áreas de trabajo.



Figura 19. Planta de producción

4.7.6. Maquinaria

Las máquinas a utilizar en el proyecto son las siguientes:

Tabla N°61. Maquinaria

Cantidad	Maquinaria	Precio (en soles)	Uso
1	Cinta transportadora	7,000	Colocar la fruta en línea
1	Calibradora de tamaños	10,000	Separar por peso y/o tamaño
1	Etiquetadora manual	1,500	Etiquetar
1	Zona de bromuro	10,000	Poner la fruta a 24°C (Exigencia de EE.U..)
1	Cámara de conservación	5,000	Mantener la temperatura a 0°C.

Fuente: Libro planes de negocios: Una metodología alternativa (p.167)

4.7.7. Proceso de producción



Figura 20. Flujograma de producción

4.8. Plan de recursos humanos

La gestión de recursos humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone la empresa. Conscientes de que el capital humano es clave para el desarrollo de la empresa, creamos una descripción de puesto para cada uno.

4.8.1. Puestos laborales

Tabla N°62. Puestos Laborales

Puesto	Descripción	Funciones
Gerente General	Persona responsable de Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar y analizar el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo. Gestionando adecuadamente los procesos de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. 2. Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos. 3. Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
Jefe Administrativo	Garantizar óptimos resultados en las Operaciones, manteniendo los costos de producción conforme a los estándares establecidos y velando por el cumplimiento de las políticas ambientales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear: Incluye definir metas, establecer objetivos y estrategias para desarrollar planes y ponerlos en acción. 2. Organizar: Determinar qué actividades deben realizarse, con quien se cuenta para realizarlas, como se van a agrupar las actividades, quien va a informar a quien y que decisiones tienen que tomarse. 3. Dirigir: Incluye motivar a empleados,

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

	y de Seguridad Industrial de la empresa.	seleccionar los canales de comunicación más efectivos y resolver conflictos. 4. Controlar: Seguimiento de las actividades para asegurarse de que se están cumpliendo como se planeó y corregir cualquier desviación significativa.
Jefe de producción	Coordinación de producción, supervisa las líneas de producción durante todo el proceso, realiza la atención a los proveedores, además de estar a cargo del correcto funcionamiento y de que se cumpla el plan de trabajo establecido, revisa el desempeño del personal así como el de la maquinaria y equipo de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Éste hará un seguimiento de la producción y de su progreso, asegurando de que todo esté funcionando sin problemas y eficientemente. 2. Cumplir con la meta de producción en el tiempo establecido. 3. Cumplir con los estándares de calidad para la satisfacción del cliente. 4. Cumplir con la demanda de producción de nuestro producto. 5. Velar por el buen funcionamiento de las máquinas de producción para que no generen cuellos de botella. 6. Planificar los flujos de trabajo.
Jefe de logística	Persona que organiza o custodia un depósito, llevando un orden de todo lo que existe en el espacio. el almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Atiende las órdenes de pedido que hace el área de producción. • Realiza la verificación física del ingreso y la de los insumos. • Mantiene actualizado la información sobre los stocks de inventarios tanto de materia prima como de productos finales.
Jefe de Marketing	Liderar el área de Marketing definiendo la estrategia a desarrollar para cada canal y línea	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño, ejecución y seguimiento del Plan de Marketing; 2. Analizar el mercado de insumos de computación, negociando con las

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

	de negocios, maximizando los resultados y contribuyendo al logro de los objetivos de la gerencia comercial a la cual reportará.	principales marcas y clientes. Análisis de indicadores y datos estadísticos de mercado; 3. Desarrollo de campañas estratégicas de promoción y comunicación; 4. Interacción constante con las marcas líderes del mercado de insumos de computación; planificación, coordinación, y negociación de presupuestos con proveedores. 5. Coordinación con los clientes de actividades promocionales; 6. Investigación de Mercado; 7. Coordinación del equipo de analistas de marca y apoyo al Depto. Comercial; 8. Desarrollo, elaboración y presentación de informes del área
Operario de Producción	Verificar el producto, actuando sobre las instalaciones y maquinaria para que se cumplan las normas de calidad de fábrica.	1. Comprobación de la máquina y el proceso. 2. Participación en la mejora

4.9. Plan financiero

4.9.1. Inversión

Tabla N°63. Tangibles

ACTIVO FIJO											
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO (S/.)		COSTO TOTAL (S/.)	VIDA ÚTIL	TASA DE DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ANUAL		
MAQUINARIA	Balanza electrónica	1	UNIDAD	S/.	300.00	S/.	500.00	5	20%	S/.	100.00
	Cinta transportadora	1	UNIDAD	S/.	7,000.00	S/.	7,000.00	5	20%	S/.	1,400.00
	Calibradora de tamaños	1	UNIDAD	S/.	10,000.00	S/.	10,000.00	5	20%	S/.	2,000.00
	Etiquetadora manual	1	UNIDAD	S/.	2,000.00	S/.	2,000.00	5	20%	S/.	400.00
	Cámara de bromuración	1	UNIDAD	S/.	10,000.00	S/.	10,000.00	5	20%	S/.	2,000.00
	Cámara de conservación	1	UNIDAD	S/.	10,000.00	S/.	10,000.00	5	20%	S/.	2,000.00
	Túnel de frío	1	UNIDAD	S/.	10,000.00	S/.	10,000.00	5	20%	S/.	2,000.00
SUB TOTAL						S/.	49,500.00			S/.	9,900.00
MOBILIARIOS	Mesa de reuniones	1	UNIDAD	S/.	550.00	S/.	650.00	10	10%	S/.	65.00
	Escritorios	5	UNIDAD	S/.	300.00	S/.	1,500.00	10	10%	S/.	150.00
	Estante archivador	3	UNIDAD	S/.	300.00	S/.	900.00	10	10%	S/.	90.00
	Sillas para escritorio	5	UNIDAD	S/.	200.00	S/.	1,000.00	10	10%	S/.	100.00
	Sillas para mesa de reuniones	9	UNIDAD	S/.	180.00	S/.	1,620.00	10	10%	S/.	162.00
SUB TOTAL						S/.	6,350.00			S/.	567.00

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

EQUIPOS	Computadoras	5	UNIDAD	S/.	500.00	S/.	2,500.00	4	25%	S/.	625.00	
INFORMÁTICOS	Impresora/Fotocopiadora	1	UNIDAD	S/.	1,800.00	S/.	1,800.00	4	25%	S/.	450.00	
SUB TOTAL							S/.	4,300.00			S/.	1,075.00
Total							S/.	59,470.00			S/.	11,542.00

FUENTE: Plantilla PLAN FINANCIERO

Tabla N°64. Intangibles

INVERSIÓN INTANGIBLES							
ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO (S/.)	COSTO TOTAL (S/.)		
GASTOS PREOPERATIVOS	Búsqueda de la denominación	1	UNIDAD	S/.	20.00	S/.	20.00
	Pago notario por minuta	1	UNIDAD	S/.	250.00	S/.	250.00
	SUNARP	1	UNIDAD	S/.	60.00	S/.	60.00
	Copia de Inscripción a la SUNAT	1	UNIDAD	S/.	18.00	S/.	18.00
	Informe de bienes (Registros públicos)	1	UNIDAD	S/.	45.00	S/.	45.00
	Licencia	1	UNIDAD	S/.	250.00	S/.	250.00
	Registro de la Marca en INDECOPI.	1	UNIDAD	S/.	1,200.00	S/.	1,200.00
	Certificación de Calidad	1	UNIDAD	S/.	10,000.00	S/.	10,000.00
TOTAL						S/.	11,843.00

FUENTE: Plantilla PLAN FINANCIERO

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

4.9.1.1. Depreciación y amortización

Tabla N°65. Depreciación y amortización

DESCRIPCIÓN	2018	2019	2020	2021	2022
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	S/. 11,542.00	S/. 23,084.00	S/. 34,626.00	S/. 46,168.00	S/. 57,710.00
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	S/. 1,184.30	S/. 2,368.60	S/. 3,552.90	S/. 4,737.20	S/. 5,921.50

FUENTE: Plantilla PLAN FINANCIERO

4.9.1.2. Capital de trabajo

Tabla N°66. Proyección Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	ÍTEM	2018	2019	2020	2021	2022	2023
RECURSOS PARA PRODUCCIÓN ANUAL		S/. 250,871.38	S/. 252,943.59	S/. 255,057.96	S/. 257,215.31	S/. 259,415.63	S/. 261,658.92
PORCENTAJE CAPITAL	70%	S/. 175,609.96	S/. 177,060.51	S/. 78,540.57	S/. 180,050.71	S/. 181,590.94	S/. 183,161.24
VARIACIÓN CAPITAL DE TRABAJO	S/. 175,609.96	S/. 1,450.55	S/. 1,480.06	S/. 1,510.14	S/. 1,540.22	S/. 1,570.31	

FUENTE: Plantilla PLAN FINANCIERO

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

4.9.1.3. Aportes de capital

Tabla N°67. Aportes de capital

APORTES DE CAPITAL INICIAL			
SOCIOS	70%	S/.	172,846.07
BANCARIO	30%	S/.	74,076.89
TOTAL		S/.	248,238.06

FUENTE: Plantilla PLAN FINANCIERO

4.9.1.4. Resumen de inversión

Tabla N°68. Resumen de inversión

CUADRO RESUMEN INVERSIÓN INICIAL	
ACTIVO FIJO	S/.
	59,470.00
INVERSIÓN INTANGIBLES	S/.
	11,843.00
CAPITAL DE TRABAJO	S/.
	175,609.96
TOTAL	S/.
	246,922.96

FUENTE: Plantilla PLAN FINANCIERO

4.9.2. Proyección de producción

Tabla N°69. Producción Diaria

PRODUCCIÓN DIARIA POR OPERARIO	
OPERACIÓN	RT Capacidad Técnica (Minutos)
Recepción	3
Pesado de materia prima	3
Selección por textura	1.5
Clasificación por tamaños	1
Pesado y envasado	4
Etiquetado	1.5
Total de tiempo (minutos)	14
Tiempo trabajado diario (minutos x trabajador)	480
Total de unidades producidas por c/ trabajador	34
Operarios	4
PRODUCCIÓN DIARIA	137

FUENTE: Plantilla PLAN FINANCIERO

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

Tabla N°70. Producción Semanal

PRODUCCIÓN SEMANAL			
ITEM	UNIDAD	DÍAS	UNIDADES
ARÁNDANO EN FRESCO (125 G)	137	5.5	754

FUENTE: Plantilla PLAN FINANCIERO

Tabla N°71. Producción anual

PRODUCCIÓN ANUAL					
DESCRIPCIÓN	UNIDADES	SEMANAS	TOTAL MENSUAL	ANUAL	TOTAL ANUAL
ARÁNDANO EN FRESCO (125 G)	754	4	3,017	12	36,206

FUENTE: Plantilla PLAN FINANCIERO

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

Tabla N°72. Proyección de Producción

PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN (Unidades)							
Producción anual	%	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tasa de crecimiento anual	2%	36,206	36,929	37,667	38,420	39,188	39,971

FUENTE: Plantilla PLAN FINANCIERO

4.9.2.1. Sistema de costeo

Tabla N°73. Envase y embalaje

ENVASE Y EMBALAJE				
ITEM	CANTIDAD	Precio	Costo Unitario	UNIDAD DE MEDIDA
ENVASE PET	1000	S/. 150.00	0.15	Unidad
ETIQUETAS	1000	S/. 130.00	0.13	Unidad
CAJA DE CARTÓN CORRUGADO	1000	S/. 710.00	0.71	Unidad
COSTO UNITARIO EMPAQUE			S/0.99	

FUENTE: Plantilla PLAN FINANCIERO

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

Tabla N°74. Servicios

SERVICIOS			
DESCRIPCION	MENSUAL	VECES POR AÑO	COSTO TOTAL (s/.)
Luz	S/. 2,000.00	12	S/. 24,000.00
Agua	S/. 1,200.00	12	S/. 14,400.00
Internet	S/. 100.00	12	S/. 1,200.00
Teléfono	S/. 100.00	12	S/. 1,200.00
TOTAL SERVICIOS			S/. 40,800.00

FUENTE: Plantilla PLAN FINANCIERO

"INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018".

Tabla N°75. CT Materia prima

PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN EN EL HORIZONTE DE EVALUACIÓN						
ÍTEM	2018	2019	2020	2021	2022	2023
UNIDADES	36,206	36,929	37,667	38,420	39,188	39,971
CONVERSIÓN A GRAMOS						125 G
GRAMOS	4,525,714.29	4,616,125.00	4,708,375.00	4,802,500.00	4,898,500.00	4,996,375.00
MATERIA PRIMA TOTAL EN KG						1000 G
KILOGRAMOS	4,525.71	4,616.13	4,708.38	4,802.50	4,898.50	4,996.38
COSTO UNITARIO	S/. 15.00					
COSTO TOTAL MATERIA PRIMA	S/.67,885.71	S/.69,241.88	S/.70,625.63	S/.72,037.50	S/.73,477.50	S/.74,945.63

FUENTE: Plantilla PLAN FINANCIERO

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

Tabla N°76. Sistema de costo directo

SISTEMA DE COSTO DIRECTO						
MATERIA PRIMA	2018	2019	2020	2021	2022	2023
UNIDADES PRODUCIDAS	36,206	36,929	37,667	38,420	39,188	39,971
CU MP	S/. 67,885.71	S/. 69,241.88	S/. 70,625.63	S/. 72,037.50	S/.73,477.50	S/. 74,945.63
SUB TOTAL MATERIA PRIMA	S/. 67,885.71	S/. 69,241.88	S/. 70,625.63	S/. 72,037.50	S/.73,477.50	S/. 74,945.63
MANO DE OBRA INDIRECTA	S/. 18,000.00	S/. 18,000.00	S/. 18,000.00	S/. 18,000.00	S/.18,000.00	S/. 18,000.00
SUB TOTAL MOID	S/. 18,000.00	S/. 18,000.00	S/. 18,000.00	S/. 18,000.00	S/.18,000.00	S/. 18,000.00
MANO DE OBRA DIRECTA	S/. 76,800.00	S/. 76,800.00	S/. 76,800.00	S/. 76,800.00	S/.76,800.00	S/. 76,800.00
SUB TOTAL MOD	S/. 76,800.00	S/. 76,800.00	S/. 76,800.00	S/. 76,800.00	S/.76,800.00	S/. 76,800.00
ENVASE Y EMBALAJE	S/. 0.99	S/. 0.99	S/. 0.99	S/. 0.99	S/. 0.99	S/. 0.99
SUB TOTAL ENVASE Y EMBALAJE	S/. 35,843.66	S/. 36,559.71	S/. 37,290.33	S/. 38,035.80	S/. 38,796.12	S/. 39,571.29
SERVICIOS	S/. 40,800.00	S/. 40,800.00	S/. 40,800.00	S/. 40,800.00	S/. 40,800.00	S/. 40,800.00
SUB TOTAL SERVICIOS	S/. 40,800.00	S/. 40,800.00	S/. 40,800.00	S/. 40,800.00	S/. 40,800.00	S/. 40,800.00
DEPRECIACIÓN	S/. 11,542.00	S/. 11,542.00	S/. 11,542.00	S/. 11,542.00	S/. 11,542.00	S/. 11,542.00
SUB TOTAL DEPRECIACIÓN	S/. 11,542.00	S/. 11,542.00	S/. 11,542.00	S/. 11,542.00	S/. 11,542.00	S/. 11,542.00
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	S/.250,871.38	S/.252,943.59	S/. 255,057.96	S/.257,215.31	S/.259,415.63	S/.261,658.92
COSTO UNITARIO	S/. 6.93	S/. 6.85	S/. 6.78	S/. 6.70	S/. 6.62	S/. 6.55

FUENTE: Plantilla PLAN FINANCIERO

4.9.2.2. Punto de equilibrio

Tabla N°77. Punto de equilibrio

ÍTEM	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
CF	S/.	90,907.36								
PVU	S/.	13.22	S/.	13.04	S/.	12.86	S/.	12.69	S/.	12.52
CVU	S/.	6.93	S/.	6.85	S/.	6.77	S/.	6.69	S/.	6.62
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	S/.	6.29	S/.	6.19	S/.	6.09	S/.	5.99	S/.	5.90
PUNTO DE EQUILIBRIO UNID		14,460		14,696		14,934		15,176		15,420
COSTOS FIJOS UNITARIOS	S/.	2.51	S/.	2.46	S/.	2.41	S/.	2.37	S/.	2.32

FUENTE: Plantilla PLAN FINANCIERO

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

4.9.3. Precio

Tabla N°78. Precio

PRECIO	2018	2019	2020	2021	2022
CVU	S/. 6.93	S/. 6.85	S/. 6.77	S/. 6.69	S/. 6.62
CFU	S/. 2.51	S/. 2.46	S/. 2.41	S/. 2.37	S/. 2.32
COSTO TOTAL	S/. 9.44	S/. 9.31	S/. 9.18	S/. 9.06	S/. 8.94
UTILIDAD 40%	S/. 3.78	S/. 3.72	S/. 3.67	S/. 3.62	S/. 3.58
PRECIO DE VENTA ANUAL	S/. 13.22	S/. 13.04	S/. 12.86	S/. 12.69	S/. 12.52
PRECIO DE VENTA	S/. 13				
PRECIO DE VENTA \$	\$3.95				

FUENTE: Plantilla PLAN FINANCIERO

El Incoterm elegido es: FOB

Siempre es recomendable escoger el incoterm que nos ofrezca más control sobre el flete: pagar y responsabilizarse del transporte marítimo internacional implica controlar los tiempos y costes derivados de este, y significa asegurar en gran medida un envío libre de retrasos, daños a la mercancía o extracostes, e incluso, pagar precios más competitivos, es por ello que escogimos FOB, ya que decidimos empezar con los riesgos y costos mínimos para luego poder incurrir en nuevas líneas de exportación y poder afrontar mayores riesgos a largo plazo

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

4.9.4. Financiamiento

Tabla N°79. Financiamiento

ITEM	Descripción	
PERIODO	AÑOS	5
MONTO	Monto del financiamiento	S/. 74,076.89
TASA	Tasa de financiamiento anual	30%

FUENTE: Plantilla PLAN FINANCIERO

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

4.9.5. Presupuesto de ventas

Tabla N°80. Presupuesto de ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑOS 2018 – 2022					
ÍTEM	2018	2019	2020	2021	2022
UNIDADES VENDIDAS	36,206	36,929	37,667	38,420	39,188
PRECIO DE VENTA	S/. 13.22	S/. 13.04	S/. 12.86	S/. 12.69	S/. 12.52
INGRESOS	S/.478,490.23	S/.481,391.33	S/.484,351.44	S/.487,371.73	S/.490,452.18
COSTOS VARIABLES					
COSTOS PRODUCCIÓN	S/.250,871.38	S/.252,943.59	S/.255,057.96	S/.257,215.31	S/.259,415.63
TOTAL COSTOS VARIABLES	S/.250,871.38	S/.252,943.59	S/.255,057.96	S/.257,215.31	S/.259,415.63
COSTOS FIJOS					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/. 67,290.96				
GASTOS DE VENTAS	S/. 23,616.40				
GASTOS FINANCIEROS					
TOTAL COSTOS FIJOS	S/. 90,907.36				
FUENTE: Plantilla PLAN FINANCIERO					

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

4.9.6. Flujo de caja

Tabla N°81. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
FLUJOS	PRE OPERATIVO	2018	2019	2020	2021	2022
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		S/.136,711.49	S/. 137,540.38	S/.138,386.13	S/.139,249.07	S/. 140,129.19
IMPUESTOS AJUSTADOS		-S/. 36,912.10	-S/. 37,135.90	-S/.37,364.25	-S/.37,597.25	-S/. 37,834.88
DEPRECIACIÓN		S/. 11,542.00	S/. 11,542.00	S/. 11,542.00	S/. 11,542.00	S/. 11,542.00
AMORTIZACIÓN		S/. 1,184.30	S/. 1,184.30	S/. 1,184.30	S/. 1,184.30	S/. 1,184.30
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		S/. 112,525.69	S/. 113,130.78	S/.113,748.17	S/.114,378.12	S/. 115,020.61
ADQUISICIÓN DE ACTIVOS	-S/. 59,470.00					
INTANGIBLES	-S/. 11,843.00					
CAPITAL DE TRABAJO	-S/. 175,609.96					
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO		-S/. 1,450.55	-S/. 1,480.06	-S/. 1,510.14	-S/. 1,540.22	-S/. 1,570.31
FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN	-S/. 246,922.96	-S/. 1,450.55	-S/. 1,480.06	-S/. 1,510.14	-S/. 1,540.22	-S/. 1,570.31
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-S/. 246,922.96	S/. 111,075.14	S/. 111,650.72	S/.112,238.03	S/.112,837.89	S/. 113,450.30
SERVICIO DE LA DEUDA	S/. 74,076.89	-S/. 30,414.60	-S/. 30,414.60	-S/.30,414.60	-S/.30,414.60	-S/. 30,414.60
ESCUDO TRIBUTARIO		S/. 6,000.23	S/. 5,336.71	S/. 4,474.14	S/. 3,352.81	S/. 1,895.06
DIVIDENDOS		-S/. 8,357.66	-S/. 8,597.56	-S/. 8,892.51	-S/. 9,258.68	-S/. 9,717.06
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-S/. 172,846.07	S/. 78,303.11	S/. 77,975.27	S/. 77,405.06	S/. 76,517.41	S/. 75,213.70

FUENTE: Plantilla PLAN FINANCIERO

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

4.9.7. Estado de resultados

TablaN°82. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
DESCRIPCIÓN	%	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS		S/. 478,490.23	S/. 481,391.33	S/. 484,351.44	S/. 487,371.73	S/. 490,452.18
COSTO VARIABLE		S/. 250,871.38	S/. 252,943.59	S/. 255,057.96	S/. 257,215.31	S/. 259,415.63
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		S/. 227,618.85	S/. 228,447.74	S/. 229,293.48	S/. 230,156.42	S/. 231,036.55
COSTO FIJOS		S/. 90,907.36				
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		S/.136,711.49	S/.137,540.38	S/.138,386.13	S/.139,249.07	S/.140,129.19
INTERESES		-S/. 22,223.07	-S/. 19,765.61	-S/. 16,570.91	-S/. 12,417.80	-S/. 7,018.75
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		S/.114,488.43	S/.117,774.77	S/.121,815.22	S/.126,831.27	S/.133,110.44
IMPUESTOS	27%	S/. 30,911.88	S/. 31,799.19	S/. 32,890.11	S/. 34,244.44	S/. 35,939.82
UTILIDAD NETA		S/. 83,576.55	S/. 85,975.58	S/. 88,925.11	S/. 92,586.83	S/. 97,170.62
DIVIDENDOS	10%	-S/. 8,357.66	-S/. 8,597.56	-S/. 8,892.51	-S/. 9,258.68	-S/. 9,717.06
UTILIDAD NETA		S/. 75,218.90	S/. 77,378.03	S/. 80,032.60	S/. 83,328.14	S/. 87,453.56
AJUSTE TRIBUTARIO POR PERDIDA		-	-	-	-	-

FUENTE: Plantilla PLAN FINANCIERO

4.9.8. Balance general proyectado

Tabla N°83. Balance general proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
	PRE OPERATIVO	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO						
CAPITAL DE TRABAJO	S/.175,609.96	S/.177,060.51	S/.178,540.57	S/.180,050.71	S/.181,590.94	S/.183,161.24
EXCEDENTE DE CAJA	S/. 0.00	S/. 78,303.11	S/.156,278.38	S/.233,683.44	S/.310,200.85	S/.385,414.55
ACTIVO FIJO	S/. 59,470.00	S/. 59,470.00	S/. 59,470.00	S/. 59,470.00	S/. 59,470.00	S/. 59,470.00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	S/ .0.00	S/. 11,542.00	S/. 23,084.00	S/. 34,626.00	S/. 46,168.00	S/. 57,710.00
INTANGIBLE	S/. 11,843.00	S/. 11,843.00	S/. 11,843.00	S/. 11,843.00	S/. 11,843.00	S/. 11,843.00
AMORTIZACIÓN		S/. 1,184.30	S/. 2,368.60	S/. 3,552.90	S/. 4,737.20	S/. 5,921.50
ACTIVO FIJO NETO	S/. 71,313.00	S/. 58,586.70	S/. 45,860.40	S/. 33,134.10	S/. 20,407.80	S/. 7,681.50
TOTAL ACTIVO	S/. 246,922.96	S/.313,950.32	S/.380,679.35	S/.446,868.25	S/.512,199.59	S/.576,257.30
PASIVO Y PATRIMONIO						
PRÉSTAMO BANCARIO	S/. 74,076.89	S/. 65,885.35	S/. 55,236.35	S/. 41,392.66	S/. 23,395.85	S/. 0.00
TOTAL PASIVO	S/. 74,076.89	S/. 65,885.35	S/. 55,236.35	S/. 41,392.66	S/. 23,395.85	S/. 0.00
APORTE DE CAPITAL	S/.172,846.07	S/.172,846.07	S/.172,846.07	S/.172,846.07	S/.172,846.07	S/.172,846.07

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

UTILIDADES RETENIDAS	S/.	0.00	S/. 75,218.90	S/.152,596.92	S/.232,629.52	S/.315,957.67	S/.403,411.22
TOTAL PATRIMONIO	S/.	172,846.07	S/.248,064.97	S/.325,443.00	S/.405,475.60	S/.488,803.74	S/.576,257.30
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/.	246,922.96	S/.313,950.32	S/.380,679.35	S/.446,868.25	S/.512,199.59	S/.576,257.30
		-	-	-	-	-	-

FUENTE: Plantilla PLAN FINANCIERO

Como se observa, nuestros activos circulantes son altos y nuestro activo fijo es bastante menor al mencionado anteriormente. Asimismo, nuestros pasivos a largo plazo son bajos respecto al capital y patrimonio; por lo que se concluye que el proyecto es rentable.

4.9.9. Indicadores financieros

4.9.9.1. CPPC

Tabla N°84. CPPC

%C	KE	%D	Ki	1-T
0.70	8.20%	30%	30%	0.73
CPPC				12.31%

FUENTE: Plantilla PLAN FINANCIERO

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

4.9.9.2. CAPM

Tabla N°85. CAPM

Rf	BETA	Rm	Rp
2.37%	1.03	6%	2.09%
			8.20%

FUENTE: Plantilla PLAN FINANCIERO

4.9.9.3. Van Y TIR

Tabla N°86. Van Y TIR

VAN Económico	S/. 198,550.25
TIR Económico	35%

FUENTE: Plantilla PLAN FINANCIERO

De acuerdo al análisis económico que se ha realizado, se concluye que el proyecto es VIABLE, ya que:

El VAN es > 0 , por lo que es atractivo y aceptable en el mercado: así mismo,

El TIR tiene un $35\% > 0$, por ende, devuelve el capital invertido y una ganancia adicional, por lo cual, el proyecto es rentable.

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

VAN FINANCIERO	S/. 103,524.83
TIR FINANCIERO	35%

FUENTE: Plantilla PLAN FINANCIERO

De acuerdo al análisis financiero que se ha realizado, se concluye que el proyecto es VIABLE, ya que:

El VAN es > 0 , por lo que es atractivo y aceptable en el mercado: así mismo,

El TIR tiene un $35\% > 0$, por ende, devuelve el capital invertido y una ganancia adicional, por lo cual, el proyecto es rentable.

VAN > 0	APROBADO
-------------------	-----------------

4.10. Responsabilidad social empresarial

4.10.1. Stakeholder

Tabla N°87. Stakeholder

Tipo de stakeholder	Descripción / Función	Intereses legítimos
Clientes	Protagonistas de la acción comercial, quienes adquieren el producto.	Garantías, información veraz, innovación, justa relación calidad-precio, nivel de servicio postventa
Proveedores	Encargados de suministrar a la organización con los materiales necesarios para ejecutar sus actividades.	Capacidad de pago, relaciones estables y a largo plazo, respeto de marcas y propiedad intelectual.
Empleados	Colaboradores que desempeñan diversas funciones en las múltiples áreas de la organización, con el fin de que esta marche adecuadamente.	Buen clima laboral, desarrollo y línea de carrera, igualdad, estabilidad, prestaciones sociales, buen salario, seguridad e higiene.
Administradores	Encargados de dirigir, gestionan y controlar la organización.	Capacidad de gestión, ingresos, prestigio.

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

Gobierno	Encargado de dirigir y controlar las instituciones del estado	Aspectos ambientales y económicos; contribución al desarrollo; exactitud de la información proporcionada por la organización; legalidad de las organizaciones, colaboración con instituciones científicas, culturales, ONG, entre otros
Comunidad	Aquellas personas cuyas actividades se ven impactadas por las acciones de la organización	Contribución de la organización a la inversión local, donaciones, forma de responder ante emergencias, generación de oferta de empleo, impacto ambiental y seguridad en operaciones, oportunidades económicas

Fuente: Planes de negocio: Una metodología alternativa

4.10.2. Aspectos específicos de las áreas principales de RSE

Tabla N°88. Áreas de RSE

Área principal y aspectos específicos
Laboral
Respetar derechos humanos de los trabajadores, stakeholders y brindar condiciones de trabajo favorables
Promover el desarrollo humano y profesional de los colaboradores
Supervisión y promoción de la seguridad y salud laboral de los trabajadores
Responsabilidad Social
Brindar a la sociedad productos de calidad
Buscar incrementar y mejorar las oportunidades y puestos de trabajo en la comunidad donde se ubica la empresa
Respetar las costumbres y normas locales, y la soberanía de la comunidad en su territorio. Adaptación al entorno
Medioambiental
Realizar una gestión eficiente y consciente de la utilización de recursos y generación de residuos
Evaluación de impacto y riesgos ambientales, evitando la contaminación
Promover campañas de concientización y manejo de residuos en la zona para el cuidado del medio ambiente

Fuente: Planes de negocio: Una metodología alternativa

4.10.3. Ponderación y asignación de puntajes

Tabla N°89. Ponderación y asignación de puntajes

Área principal y aspectos específicos	Ponderación y asignación
Laboral	9
Respetar derechos humanos y brindar condiciones de trabajo favorables	5
Promover el desarrollo humano y profesional de los colaboradores	4
Supervisión de la seguridad y salud laboral de los trabajadores	3
Social	9
Brindar a la sociedad productos de calidad	5
Buscar incrementar y mejorar las oportunidades y puestos de trabajo en la comunidad donde se ubica la empresa	3
Respetar las costumbres y normas locales, y la soberanía de la comunidad en su territorio	3
Medioambiental	7
Realizar una gestión eficiente y consciente de la utilización de recursos y generación de residuos	5
Evaluación de impacto y riesgos ambientales, evitando la contaminación	3
Promover campañas de concientización para el cuidado del medio ambiente	2

Fuente: Planes de negocio: Una metodología alternativa

4.10.4. Consolidación y jerarquización de aspectos específicos

Tabla N°90 Aspectos específicos

Área principal y aspectos específicos	Ponderación y asignación	Consolidación de valores	Jerarquización de asp. Espec.
Laboral	9		
Respetar derechos humanos de los colaboradores, stakeholders y brindar condiciones de trabajo favorables	5	45	1
Promover el desarrollo humano y profesional de los colaboradores	3	27	5
Supervisión y promoción de la seguridad y salud laboral de los trabajadores	3	27	3
Social	9		
Brindar a la sociedad productos de calidad	5	45	2
Buscar incrementar y mejorar las oportunidades y puestos de trabajo en la comunidad donde se ubica la empresa	3	27	6
Respetar las costumbres y normas locales, y la soberanía de la comunidad en su territorio. Adaptación al entorno	3	27	4
Medioambiental	7		
Realizar una gestión eficiente y consciente de la utilización de recursos y generación de residuos	5	35	7

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

Evaluación de impacto y riesgos ambientales, evitando la contaminación	3	21	8
Promover campañas de concientización para el cuidado del medio ambiente	2	14	9

Fuente: Planes de negocio: Una metodología alternativa

El aspecto específico más importante es el respeto de los derechos humanos, ya que es el principio que debe prevalecer en cualquier organización y debe aplicarse en todas las áreas. Otro aspecto no menos importante es brindar a los consumidores productos de calidad, porque es gracias a ellos que una organización puede o no estar vigente en el mercado. El tercer aspecto está enfocado a los colaboradores, ya que se busca motivarlos y mantenerlos satisfechos, mediante su seguridad y salud en el trabajo. El cuarto aspecto está referido al entorno, esto debido a que debemos adaptarnos a las normas y costumbres de la comunidad en la que está ubicada la empresa. Se debe promover el desarrollo humano y profesional de nuestros colaboradores, con el fin de contribuir a su crecimiento a nivel personal y profesional. Así mismo, se debe fomentar y colaborar con el crecimiento y mejora de oportunidades laborales en la comunidad donde se encuentra la organización, y por ende, mejorar la economía. Finalmente, procurar en todo momento ser una organización ambientalmente responsable, utilizando de manera adecuada los recursos, evitando la contaminación y promoviendo campañas para el cuidado del medioambiente.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

5.1. Resultado análisis de Influencia

Tabla N°91 Matriz de Influencia

Comercio Internacional		Cadena Productiva															
		EFICIENCIA				PRODUCCIÓN										Total	
		N°	%	Excelente		Buena		Regular		Mala		Pésima		N°	%		
				N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%				
OFERTA	Aumenta	3	100%	1	33%	2	67%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%		
	Disminuye	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%		
DEMANDA	Aumenta	3	100%	3	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%		
	Disminuye	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%		

RESULTADO:

Chic cuadrado 6.89

Valor P = 0.041

Se concluye que, en efecto, las dimensiones eficiencia y producción de la variable Cadena Productiva, sí influyen en la variable Comercio Internacional y sus respectivas dimensiones oferta y demanda; ya que, si la eficiencia y producción de la cadena productiva y sus productos son buenas, tanto la oferta como la demanda aumentarán.

5.2. Resultados de Encuestas a Productores de Arándanos de la Provincia de Cajamarca

A continuación, se muestran los resultados obtenidos al aplicar la encuesta a los productores de arándanos de la provincia de Cajamarca, mediante las cuales se analizaron las dimensiones de eficiencia y producción de producto.

5.2.1. EFICIENCIA

5.2.1.1. Exportación como Oportunidad de Crecimiento

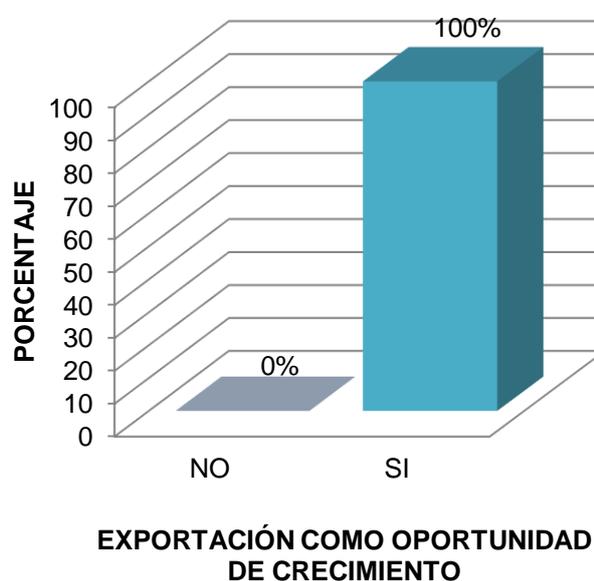


Figura N°21. Exportación como oportunidad de crecimiento

De acuerdo a la información recolectada, percibimos que el 100% de los productores encuestados tuvieron conocimiento acerca del arándano peruano y su producción durante todo el año lo cual representa una ventana de oportunidad para poder ingresar a mercados extranjeros, donde su producción es por temporadas.

5.2.1.2. Uso de Tecnología en el Acopio

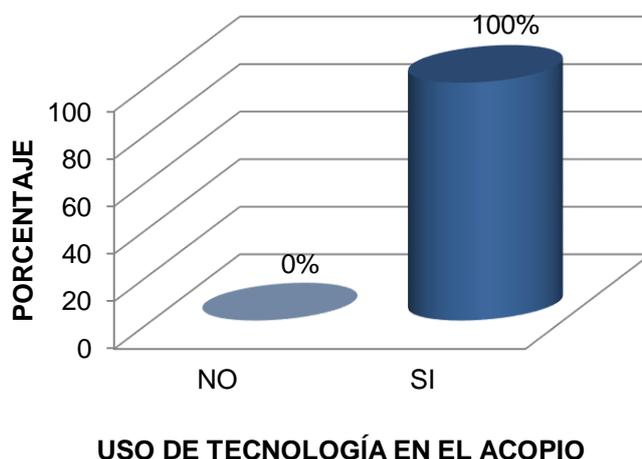
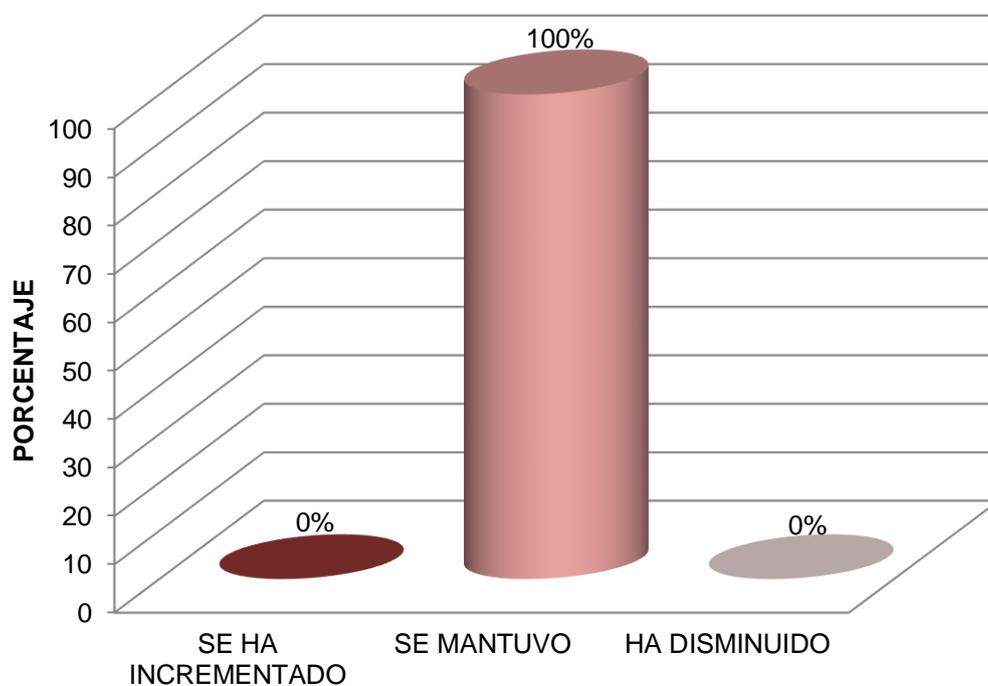


Figura N°22. Uso de tecnología en el acopio

Según lo observado en la figura, el 100% de los productores han opinado que la tecnología, es muy influyente cuando se habla de acopio. En las diferentes zonas de la provincia de Cajamarca se observaron estructuras adecuadas en el punto de acopio del arándano. Y si hablamos de temperatura, lo principal, ha sido enfriar lo más rápido posible la fruta a la temperatura que tolere el Berry que en el caso del arándano es 0°C. Es por ello que en estos casos ha sido de gran importancia el empleo de cámaras de mantención a 10°C, idealmente el packing a esa misma temperatura, para luego dar un pre-frío y el almacenaje final a 0°C.

5.2.1.3. Situación de Volumen De Ventas



SITUACIÓN DE VOLUMEN DE VENTAS

Figura N° 23. Situación del volumen de ventas en los tres últimos años

De acuerdo a la información obtenida del 100% de los productores encuestados y teniendo en cuenta el volumen de ventas en los últimos años, el total consideró que este se mantiene, pues si bien es cierto, el arándano ha tenido una alta demanda, pero aún están implementando todos los cuidados necesarios de la planta para poder producirlo sin problema alguno.

5.2.2. PRODUCCIÓN

5.2.2.1. Cantidad Producida en el Último Año

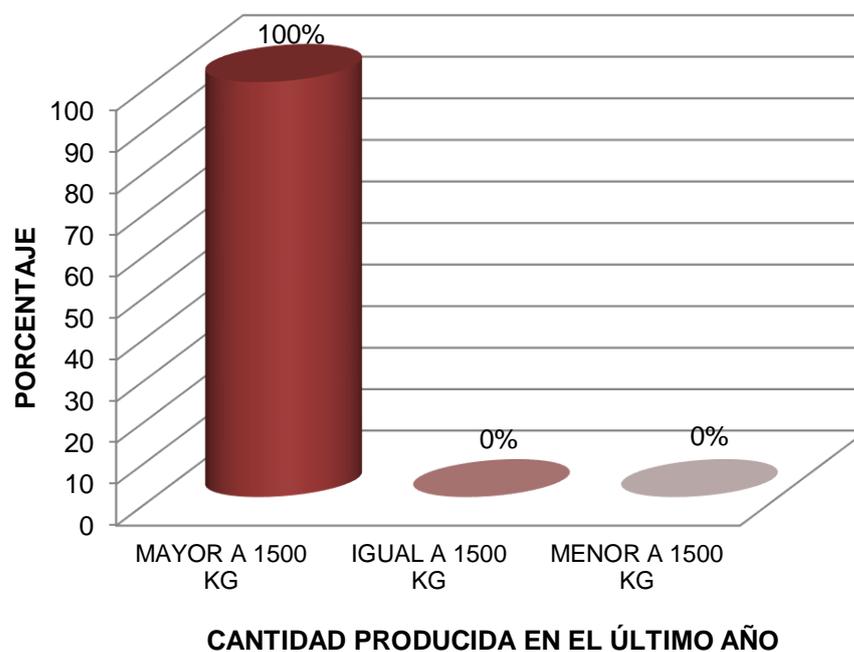


Figura N°24. Cantidad producida en el último año

Según lo observado en la figura, el 100% de los encuestados, indicó que, en el último año, su cantidad producida de arándanos fue mayor a 1500 Kg. Esto se debe al rápido crecimiento de la demanda de este producto, tanto en el mercado nacional, como en el mercado estadounidense, europeo y asiático.

5.2.2.2. Grado de Importancia de Satisfacción

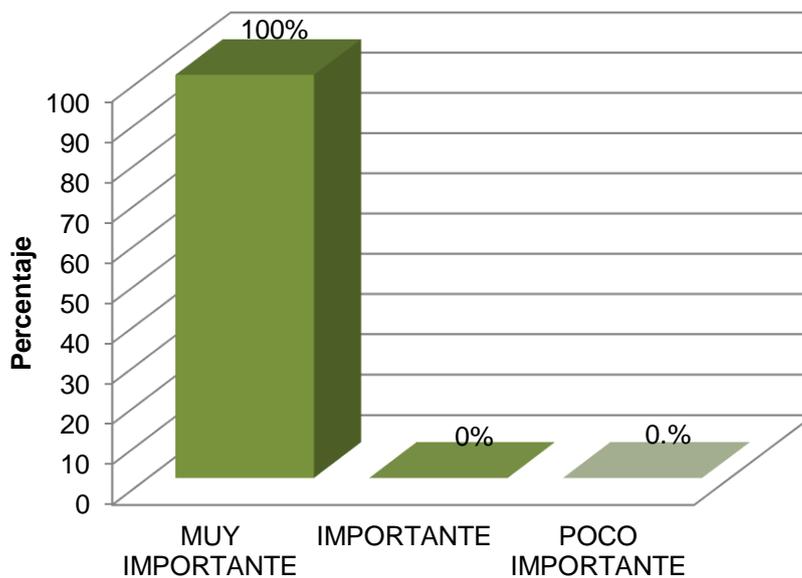


Figura N°25. Grado de importancia de la satisfacción de los clientes

De acuerdo a la información recolectada, percibimos que el 100% de los productores encuestados conocieron lo importante que es la satisfacción de sus clientes con el producto dado. No cabe duda, que el tener clientes satisfechos es uno de los factores clave para alcanzar el éxito en los negocios.

5.2.2.3. Calificación de Calidad

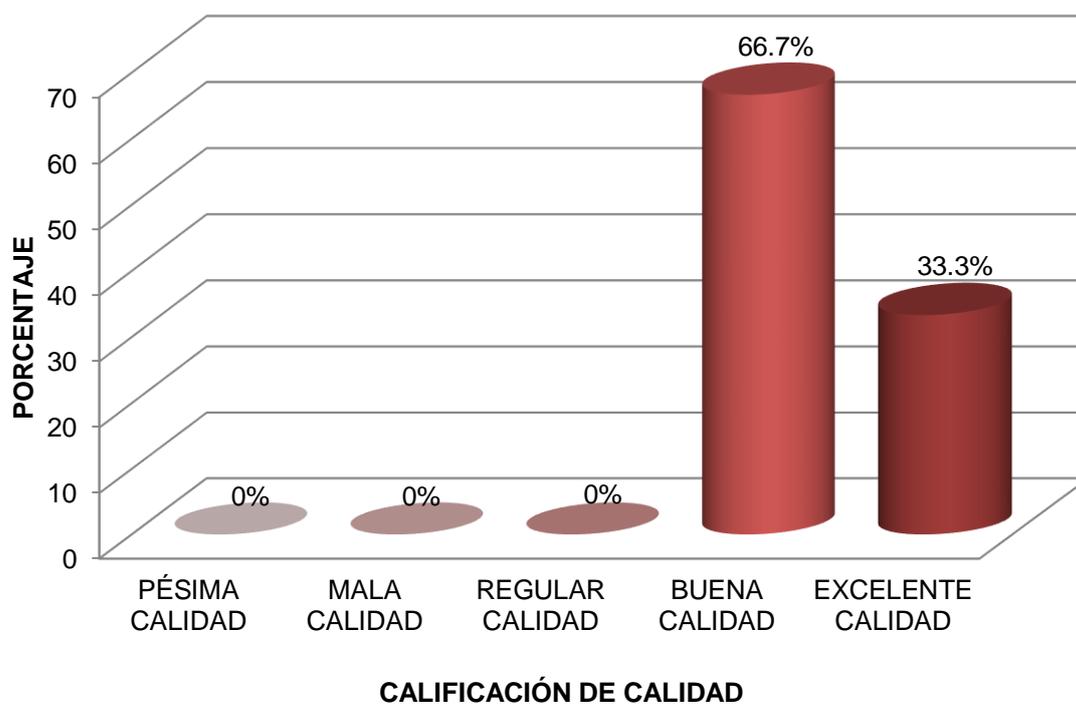


Figura N°26. Calificación de calidad

Para los productores, el mejor crítico y único juez de la calidad de un producto fue el consumidor. “Las percepciones de los consumidores respecto a lo bien (o no) que un producto satisface sus deseos y necesidades constituyeron el punto de referencia para la evaluación de la calidad. Ahora bien, de acuerdo a la información recolectada del total de productores, percibimos que el 66.7% califican a sus berries como "buena calidad" y el 33.3% restante como "excelente calidad". Logrando así entender que el ofrecer productos de buena calidad mejora la elasticidad de la demanda.

5.2.2.4. Inversión en Implementación de Cadenas Productivas

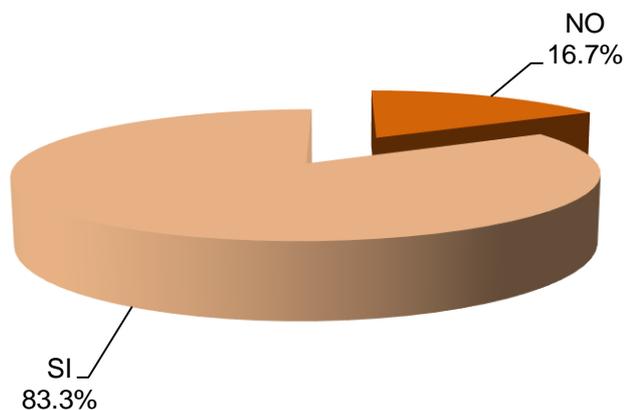


Figura N°27. Inversión en la implementación de cadenas productivas para la mejora de calidad de los productos frente a la competencia

De acuerdo a la información recolectada del 100% de productores encuestados, el 16.7% de ellos, no estuvieron dispuestos a invertir en la implementación de cadenas productivas ya que piensan que la calidad de sus productos no depende de ello. Y por el contrario el 83.3% restante estuvo totalmente dispuesto, ya que si bien es cierto el logro de la competitividad ya no es exclusividad de una sola empresa, sino del sector en el cual se desarrolla la actividad y las condiciones que un país brinda para que sus sectores productivos puedan competir en el mercado. Desde esta perspectiva, se asumió un enfoque integrador, donde se enlacen las actividades que intervienen en el proceso productivo de un bien agrícola, a través de la formación de las cadenas productivas.

5.2.2.5. Sector de Ventas

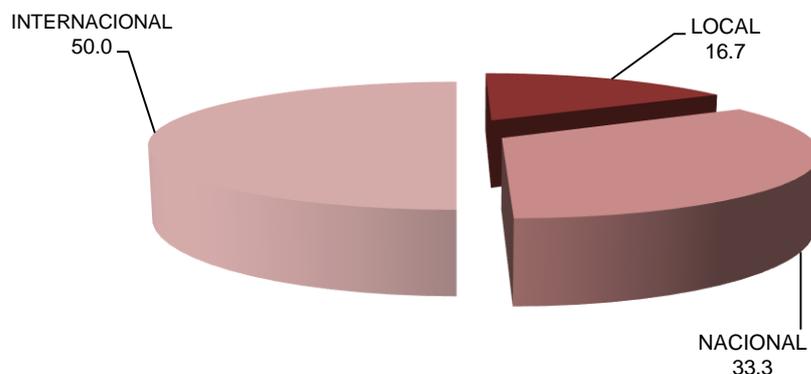


Figura N°28. Sector de ventas

De acuerdo a la información recolectada, del 100% de productores encuestados, el 16.7% de ellos, enfocaron sus ventas a nivel local, no descartando así, la posibilidad de lanzar sus ventas al nivel nacional, pero para ello aún falta algunos temas que necesitan mayor cuidado del Berry. El 33.3%, venden su producto a nivel nacional, pensando a mediano plazo en exportar sus productos, luego de mejorar su cadena productiva. Finalmente, el 50% restante, aprovechó sus estándares de calidad y todos los conocimientos aplicados para lanzar el producto a nivel internacional.

5.2.2.6. Modalidad de Ventas

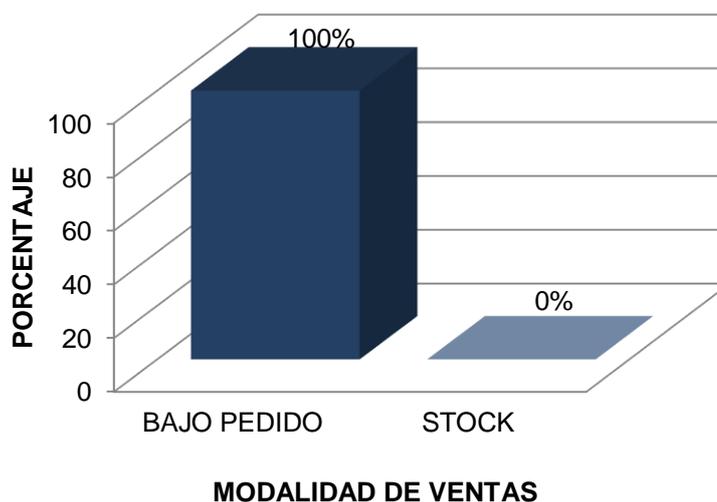
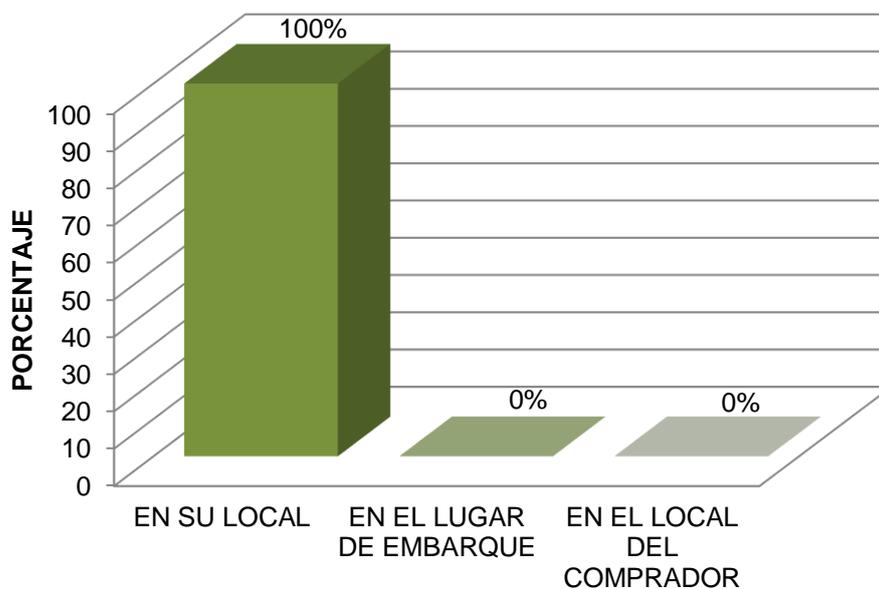


Figura N°29. Modalidad de ventas

Según la información obtenida, el 100% de los productores encuestados realizaron sus ventas según el pedido que los clientes realicen con anticipación, llevando así un mayor control de la mercadería y evitando fallar al momento de la entrega.

5.2.2.7. Principales Puntos de Entrega



PRINCIPALES PUNTOS DE ENTREGA

Figura N°30. Principales puntos de entrega

Del 100% de los productores encuestados, absolutamente todos consideraron como principal punto de entrega "En su local", pues lo utilizaron ya que son pocas las obligaciones que el vendedor deberá asumir; dichas obligaciones se las puede resumir en tener dispuesta la mercancía, correctamente embalada y etiquetada, deber estar preparada en tiempo adecuado, siendo esas las más usadas.

5.2.2.8. Método de Comercialización

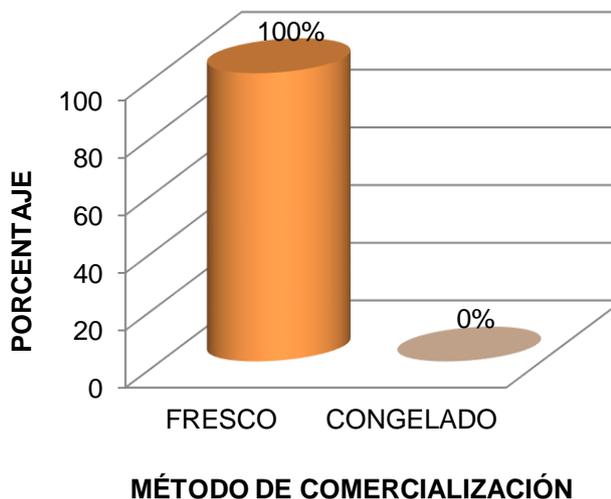


Figura N°31. Método de comercialización

Se estima que el 100% de los productores encuestados, prefirieron realizar la comercialización de este Berry "arándanos" como fresco, puesto que la forma de comercializar depende del destino final de estos y así es como lo quieren sus clientes.

5.2.2.9. Principales Compradores

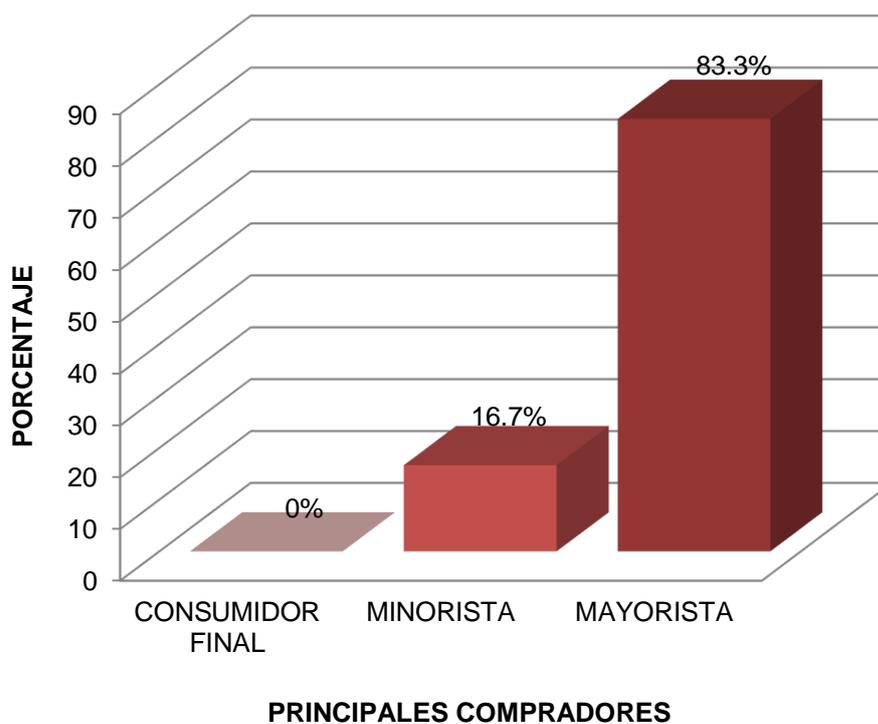
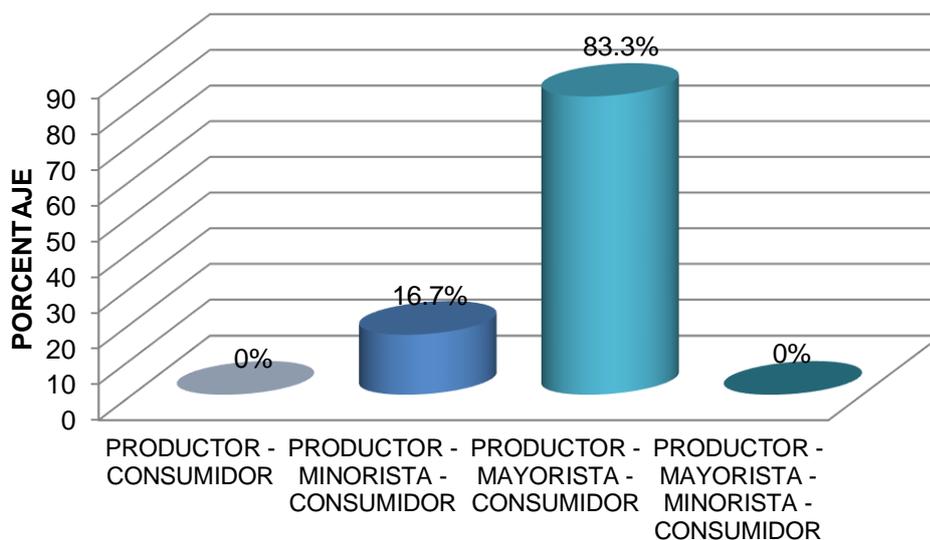


Figura N°32. Principales compradores

Se estima que del 100% de los productores encuestados, el 16.7% de ellos tiene como compradores a los minoristas. Y el 83.3% tiene al mayorista, viéndolo este el punto de comercialización hacia el extranjero, ya que el mayorista es un intermediario entre el productor y el usuario intermediario (minorista).

5.2.2.10. Canal de Comercialización



CANAL DE COMERCIALIZACIÓN

Figura N°31. Canal de comercialización

Se estima que del 100% de los productores encuestados, el 16.77% de ellos prefirió que su canal de comercialización sea "productor - minorista - consumidor", puesto que los principales canales para la fruta fresca se han encontrado en las cadenas de minimarkets y tiendas especializadas de frutas. En los países donde el consumo está muy generalizado, la fruta llega a las cadenas de minimarkets y tiendas especializadas de frutas directamente desde las grandes empresas productoras u organizaciones de productores, con precios y volúmenes ya fijados para toda la campaña. El otro 83.3% restante, prefirió "Productor - mayorista - consumidor", es decir el resto de la cadena de distribución se abastece, principalmente, desde la red de mercados centrales de abasto.

5.3. Resultado de Encuestas a Comercializadores de Arándanos de la Provincia de Cajamarca

A continuación, se muestran los resultados obtenidos al aplicar la encuesta a los comercializadores de arándanos de la provincia de Cajamarca, mediante las cuales se analizaron las dimensiones de oferta y demanda.

5.3.1. OFERTA

5.3.1.1. Actividades de Exportación

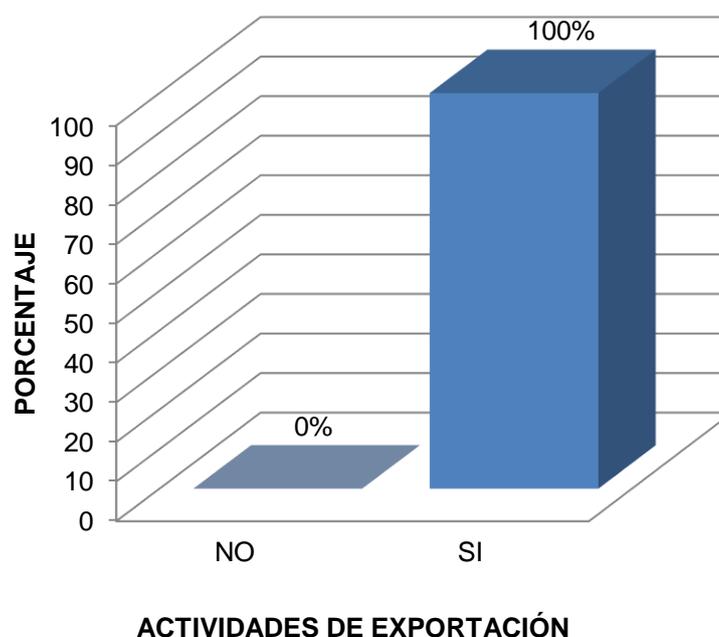


Figura N°34. Actividades de exportación

Según lo observado en la figura, el 100% de los encuestados realizaron actividades de exportación. Si bien es cierto anteriormente, sólo empresas ubicadas en la zona costa del país exportaban este fruto. Actualmente, en nuestra provincia de también existen empresas comercializadoras de estos berries, esto gracias a la oportunidad de negocio que da el comercio de arándanos en el mundo y el rápido aumento de su demanda.

5.3.1.2. Producción y Comercialización

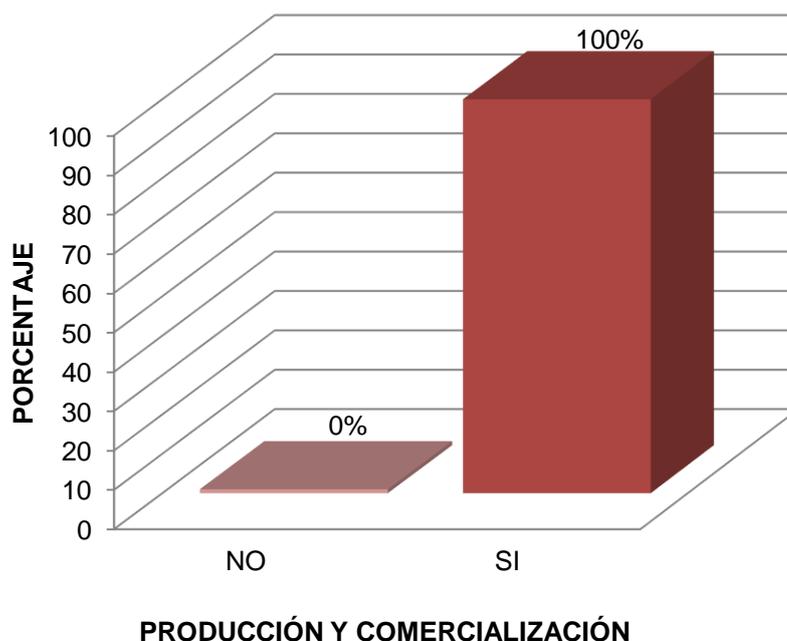


Figura N°35. Producción y comercialización

Según lo observado en la figura, el 100% de los encuestados, además de comercializar, también se dedicaron a la producción de arándanos. Esto se debe a que los productores buscaron aumentar sus ganancias, evitando incurrir en costos o comisiones que se debe pagar a los intermediarios si ellos mismos no exportan sus productos.

5.3.1.3. Cantidad Vendida en el Último Año



Figura N°36. Cantidad vendida en el último año

Según lo observado en la figura, el 100% de los encuestados, en el último año, su cantidad vendida de arándanos fue mayor a 1500 Kg. Esto se debe al rápido crecimiento de la demanda de este producto, tanto en el mercado nacional, como en el mercado estadounidense, europeo y asiático.

5.3.2. DEMANDA

5.3.2.1. Método de Comercialización

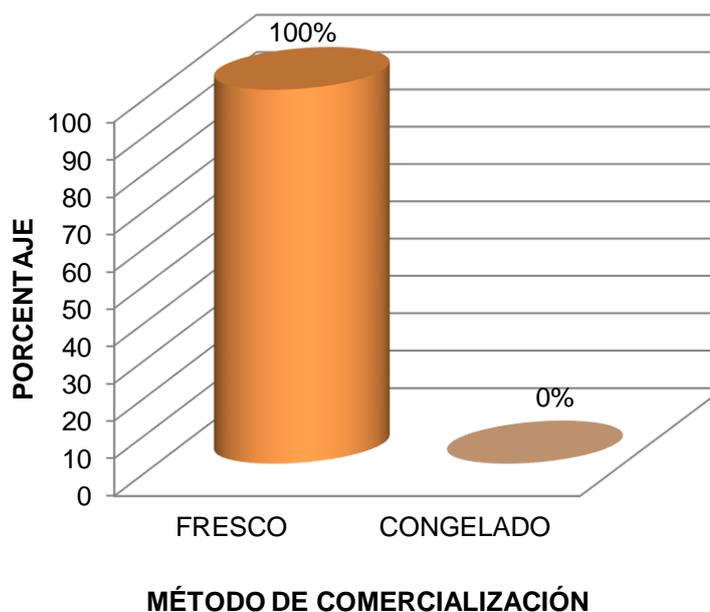


Figura N°37. Método de comercialización

Se estima que el 100% de los comercializadores encuestados, realizaron la comercialización de estos berries "arándanos" como fruto fresco, puesto que la forma de comercializar depende del destino final de los estos y así es como lo quieren sus clientes.

5.3.2.2. Modalidad de Ventas

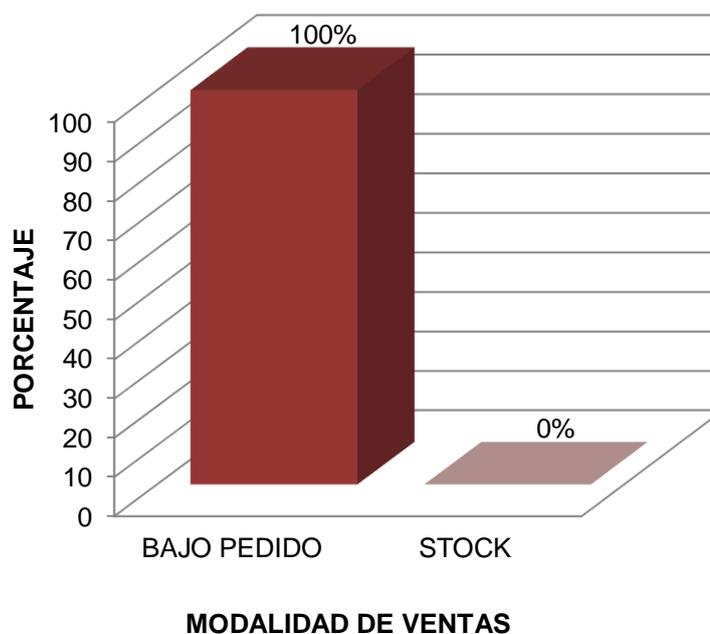


Figura N°38. Modalidad de ventas

5.3.2.3. Mercado Principal

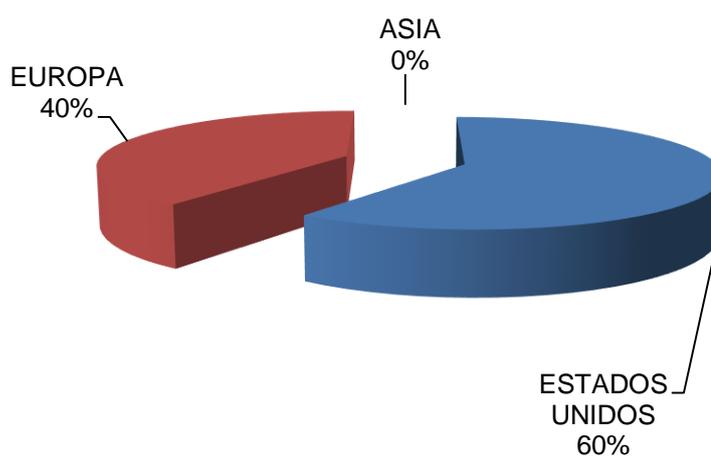


Figura N°39. Mercado principal

Según lo observado en la figura, el 33.3% de los encuestados tiene como mercado de destino Estados Unidos; por otro lado, el 66.6% de los mismos indica que destina sus exportaciones hacia el mercado estadounidense y también el mercado europeo, ya que la demanda de sus productos ha aumentado; incluso, tenían ofertas para iniciar negociaciones y exportar hacia Asia.

5.3.2.4. Reacción del Consumidor

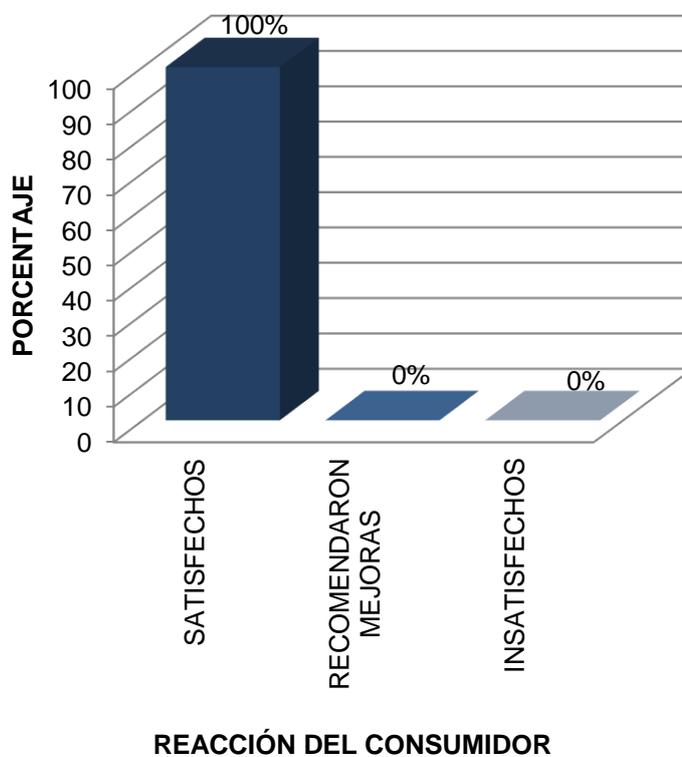


Figura N°40. Reacción del consumidor

Según lo observado en la figura, el 100% de comercializadores de arándanos encuestados aseguraron que sus consumidores se han mostrado satisfechos con sus productos; es decir, cuentan con una producción de alta calidad y sus clientes lo reconocen.

5.3.2.5. Conocimiento de Demanda Internacional

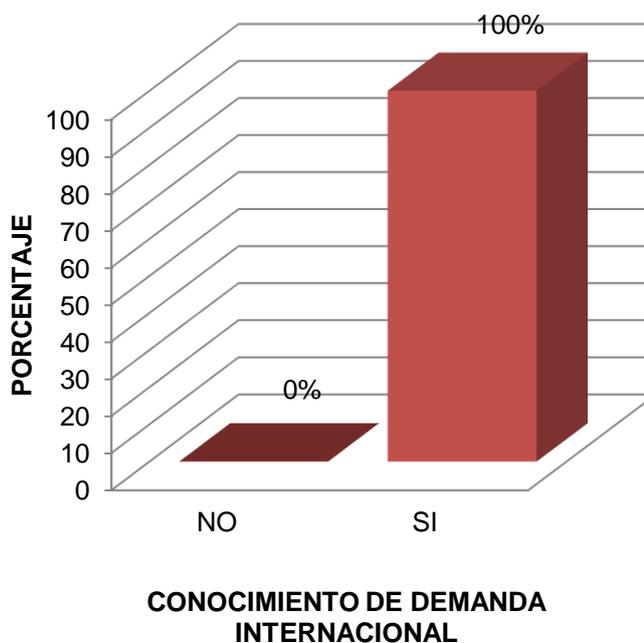


Figura N°41. Conocimiento de demanda internacional

Según lo observado en la figura, el 100% de comercializadores encuestados conocieron y están al tanto de la amplia demanda que ha adquirido su producto en el mercado internacional; es por ello que aprovecharon esta oportunidad de negocio, exportando su producto a los distintos mercados que consumen este producto en el mundo.

5.4. Resultado de Revisión de Bases de Datos

A continuación, se muestran los resultados obtenidos al realizar la revisión de bases de datos, mediante las cuales también se analizaron las dimensiones de oferta y demanda.

5.4.1. OFERTA

5.4.1.1. Índice de Producción Nacional

De acuerdo a la información recolectada, gracias a SUNAT, se percibió que, la producción nacional durante los tres últimos años (de 2013 a 2015) ha aumentado rápidamente, llegando a producirse cinco veces más en 2015 de lo que se producía dos años atrás; esto debido a la creciente demanda de los arándanos en el mercado internacional.

5.4.1.2. Cantidad Exportada

De acuerdo a los resultados obtenidos, gracias a la información recolectada según: TRADE MAP, SUNAT, UNCOM TRADE; todos analizados entre los años 2013 y 2015, percibimos que, según TRADE MAP, en los cinco principales mercados hacia los que se exportan arándanos, la cantidad exportada en toneladas ha ido aumentando anualmente, llegando a exportar en 2015, hasta seis veces más que la cantidad exportada en 2013. Pasa lo mismo según datos de SUNAT, en los principales mercados hacia los que se exporta el arándano peruano, la cantidad de consumo ha aumentado hasta en cinco veces más en sólo dos años (de 2013 a 2015); lo cual nos muestra la amplia demanda de dicho producto y sugiere que la producción nacional (oferta) aumente más rápidamente. Finalmente, UNCOM TRADE, afirma lo antes mencionado y sugiere que la oferta del arándano deberá aumentar rápidamente en los próximos años.

5.4.2. DEMANDA

5.4.2.1. Cantidad Importada

De acuerdo a los resultados obtenidos, gracias a la información recolectada según: TRADE MAP, SIICEX, SUNAT, UNCOM TRADE; todos analizados en el año 2015, Estados Unidos fue el principal mercado importador de arándanos. Según Trade Map, adquiriendo 5515 toneladas de arándanos; es decir, la mayor cantidad exportada por Perú, en comparación a otros países de destino, y si analizamos la información brindada por SIICEX, Estados Unidos compra \$53902.46 Dólares en valor FOB; es decir, es la cantidad más alta que vendió Perú. Siguiendo con SUNAT, y evaluando los factores VALOR FOB y PESO NETO, el mercado estadounidense adquirió 5 611 107.35 Kilos, lo cual equivale a un precio de \$53 673 069.39 Dólares en valor FOB; es decir, importó la mayor cantidad exportada de arándanos que vende el país, si lo comparamos con otros países de destino. Finalmente, según UNCOM TRADE, Estados Unidos adquirió 5 514 642 Kilos, lo cual equivale a un precio de \$ 52 927 780 Dólares; esto quiere decir que, la mayor cantidad exportada de arándanos que vende el Perú sigue estando destinada a Estados Unidos.

5.4.2.2. Cambios en los Precios de Producto Importado

De acuerdo a los resultados obtenidos, gracias a la información recolectada según TRADE MAP entre los años 2013 y 2015, se mostró como los precios del arándano han ido disminuyendo, esto debido a que la cantidad exportada y su demanda han aumentado considerablemente. Esto coincide con la teoría de la Oferta y Demanda mencionada en las bases teóricas de nuestro proyecto. Y si analizamos la información recopilada de SIICEX, el precio FOB (US\$/KG) del arándano en el año 2015 disminuyó, en comparación con el año 2014; esto se debe a que, según lo ya mencionado en el análisis según TRADE MAP, la cantidad exportada, al igual que la demanda mundial se han incrementado considerablemente.

5.5. Resultado de Análisis y Comparación de la Cadena Productiva de arándanos

Adicionalmente, en la siguiente figura se plasma el proceso productivo de arándanos empleado anteriormente, en dicha cadena se presentan cuatro eslabones de producción desde los productores, acopiadores, envasadores y/o etiquetado y finalmente mercado. Si bien es cierto este esquema es el que se utilizaba con mayor frecuencia, ya que representa el proceso en el que incurrierán la mayoría de productores hasta hace cierto tiempo y, es más, aún algunos lo siguen haciendo.

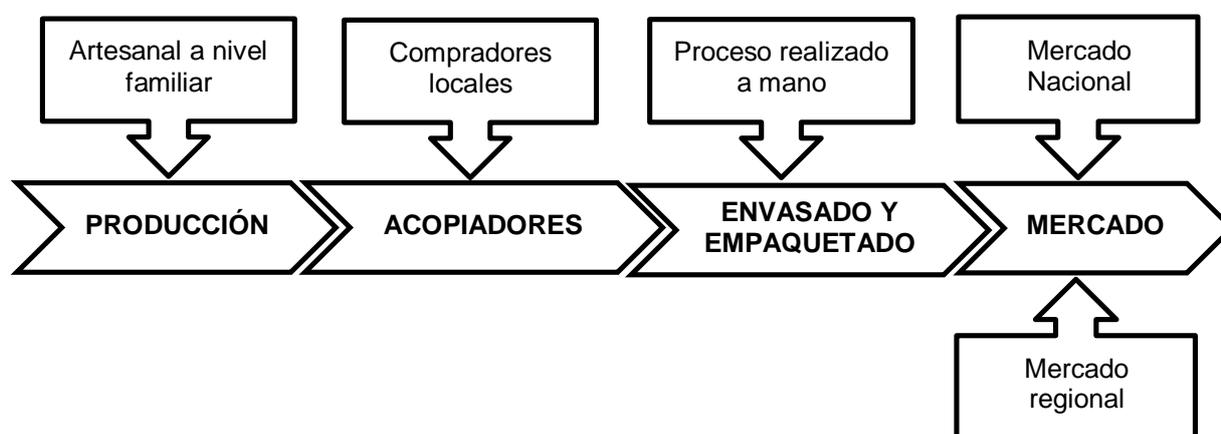


Figura N°42: Esquema de la cadena productiva de arándanos.

Desde el punto de vista del desarrollo agrario, la importancia de la cadena productiva radica en que es un mecanismo poderoso para transformar la actual situación del agro. En efecto, uno de los mayores problemas de la estructura productiva utilizada anteriormente, radica en que es atomizada, individualizada y sin planeación, lo cual ha generado inequidad, deficiencia y la consecuente pobreza.

Finalmente, detallamos el diseño de la cadena productiva de arándanos propuesta por las autoras del proyecto, para de esta manera continuar mejorando cada uno de los procesos involucrados en la misma. Para acompañar el desarrollo de la actividad y contribuir a una mayor calidad, D'FRESH BERRY trabaja en la investigación de la producción de sus proveedores para asegurar una buena calidad e inocuidad con el producto. Aseguramos así, todo el proceso productivo, con el fin de obtener una producción estandarizada.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Con el objetivo de proveer al productor. “Proveedores” mantienen, introducen y evalúan las diferentes variedades de arándanos existentes, de la cual seleccionan la variedad con la que trabajamos: “Highbush”

CAMPO, MANEJO DEL CULTIVO

Aunque los actores principales de la cadena son los productores y las empresas exportadoras, otras empresas prestan servicios o proveen insumos básicos en distintas etapas de la producción:

Riesgo fertilización y poda: El sistema de fertirriego aporta el agua y nutrientes al cultivo.

Control de heladas por aspersores: En el momento de floración o con frutos en crecimiento.

Control de plagas y enfermedades: En el momento de floración o con frutos en crecimiento.

COSECHA

El tiempo de cosecha, concentrado en 40 a 50 días. Los berries son los frutos más delicados que existen en la naturaleza. Por esta razón, cosecharlas a mano se convierte en una acción imperativa, para mantener así la calidad de nuestra fruta al 100%. Al cosechar la fruta, ésta se pone directamente en la caja platica frutera, para evitar de este modo excesivos movimientos del producto. La fruta es llevada inmediatamente a nuestro centro de acopio, la cual está protegida de la intemperie para cuidar en lo posible a los berries de las inclemencias del clima, adicional a ello está correctamente ventilado.

ACOPIO

Seguido de la cosecha se procede a realizar el acopio inmediato. Luego de esto se debe pasar a la sala de pre frio para que el producto alcance la temperatura adecuada y pierda la temperatura de campo.

INSPECCIÓN DE CALIDAD - RECEPCIÓN

En D’FRESH BERRY contamos con un área de calidad especialmente acondicionada para inspeccionar, calificar, y certificar que todos los productos cuenten con los estándares necesarios. De este modo, en D’FRESH BERRY nos aseguramos de que nuestra fruta llegue a su mesa con las mejores características posibles. En estos centros de acopio se recibe y registra la cantidad y calidad en que la fruta es entregada, así como la información precisa de quien la cosecha y en qué sección del campo fue recogida. Así, la fruta que pasó la inspección se IDENTIFICA con un folio de recepción y se ingresa en el inventario.

PESADO

Acto seguido se pesa caja por caja, con el objetivo de garantizar el peso neto declarado en una balanza electrónica

TRASLADO A SALA PRE-FRIO

Una vez terminado el proceso de recepción, inspección de calidad y pesado, se procede al pre enfriamiento de la fruta. Esta sala cuenta con ventiladores y evaporadores que conservan el ambiente a una temperatura adecuada.

El objetivo es sacarle el calor excesivo con el que viene de campo, para así mejorar la manipulación en la sala de proceso.

SELECCIÓN POR TEXTURA

Luego se realiza la selección por texturas, la fruta que está muy suave o madura, es separada, ya que no es adecuada para ser envasada y comercializada para exportación. Esa fruta queda para venta local – nacional.

CLASIFICACIÓN POR TAMAÑOS

Contamos con una tamañadora, que es la encargada de separar la fruta menor a 10 mm. que no tienen valor comercial; lo que queremos lograr con esto es uniformidad. Es entonces que se procede al pesado y envasado de la fruta.

PESADO Y ENVASADO

Una vez que la fruta se ha seleccionado y clasificado se coloca dentro de una bandeja que contiene 4.4 onzas (125 gr), Luego la medida se deposita dentro de un empaque máster de 1.5 Kg. Para cada envase pet y se procede a cerrar el envase.

ETIQUETADO

Se realiza manualmente.

EMBALADO

Se realiza de manera manual asignando 100 envases pet por caja.

BROMURACIÓN

Una vez embalado, pasamos la fruta a la sala bromuración, sala protegida, previamente auditada, lo que se busca es que la fruta que sale del empaque a 18° aproximadamente tome una temperatura ambiente y supere los 21° que es la temperatura que se necesita para bromurar, Es una exigencia de estados Unidos, porque en la zona existe una plaga que es cuarentenaria para ellos, que es la mosca de la fruta.

CÁMARA DE CONSERVACIÓN:

Una vez embalado inmediatamente se los coloca en los túneles de enfriamiento, donde en entre 4 y 5 horas las llevamos a 0°, y de ahí las pasamos a cámara de conservación, donde lo que se realiza en su interior, aparte de mantener a 0° se hace todo lo que es el despacho y levantado de pallet.

Seguido del detalle de la cadena productiva Se puede mencionar algunos beneficios

Luego de haber detallado paso a paso cada uno de los procedimientos que intervienen, se concluye que el conocimiento de la influencia de la cadena productiva, es de vital importancia para el éxito de cualquier negocio y en especial con fines de exportación; en tal sentido la presente investigación constituye, un aporte para las empresas dedicadas a la producción de plantines, cuyo fruto es de un gran impacto para su comercialización, especialmente orientado

a la exportación del mercado estadounidense. Se realiza una prospección de los productores de Arándanos, asociados a esta empresa, con el fin de conocer la situación de sus cultivos, conocimientos agronómicos y la percepción que se tiene. Encontrándose que hay de 4 a 5 toneladas proyectadas para producción y exportación.

Por ende, algunas ventajas de una cadena productiva son las siguientes:

- El fortalecimiento de las instituciones participantes en los acuerdos
- Mayor rentabilidad en la producción obteniendo mejores precios y reduciendo los costos
- Facilidad en el acceso a los insumos. Mejorar calidad y mayor productividad.
- Mayor acceso a tecnologías de punta.
- Mejor aprovechamiento de la mano de obra.
- Incrementa los conocimientos técnicos y administrativos de los involucrados (mejora la capacidad de gestión).
- Mejora las condiciones de vida y el nivel cultural de los colaboradores.
- Facilidad de conseguir volúmenes significativos de Materia Prima.

Para Vega (2009) en un estudio al Ministerio de Economía y Finanzas. Las ventajas que generan las cadenas productivas son:

- Incremento de Competitividad, Rentabilidad.
- Concertación Público-Privada sobre objetivos comunes.
- Facilitar el acceso al crédito.
- Difusión de tecnología.

CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN

Los resultados de la presente investigación, fueron obtenidos a través de encuestas a los productores y comercializadores de arándanos en la provincia de Cajamarca, así como la revisión de diversas bases de datos; quedando registro de la aplicación de dichas herramientas por medio de cuestionarios, tablas y gráficos que sustentan la información.

En el caso de los cuestionarios utilizados, fueron sometidos a criterio de tres jueces expertos, quienes observaron y recomendaron mejoras y optimizaciones para la obtención de resultados lo más precisos posibles. Las técnicas empleadas permitieron realizar el análisis de fiabilidad correspondiente, certificando la validez de los resultados que se consiguieron.

Los resultados obtenidos corresponden, en efecto, al estudio de la influencia de la cadena productiva de arándanos en la provincia de Cajamarca en su comercio internacional hacia el mercado estadounidense, enfocándose en la ciudad de Boston; pudiendo rescatar lo conocidos que son los estos berries, como la fruta del siglo por su creciente demanda, tanto en el mercado local y nacional, así como en el internacional, no solo por su sabor sino por sus propiedades en la salud. Es por ello que el mercado estadounidense necesita cubrir la demanda insatisfecha que existe en ciertas épocas en las que su mercado de arándanos se encuentra desabastecido, es entonces cuando se debe aprovechar la cosecha de arándanos y su inicio en contra estación en los principales países productores del hemisferio sur (Chile, Argentina, Perú, entre otros) y sacar provecho de esta ventaja comparativa; teniendo en cuenta lo importante que es mejorar las principales deficiencias existentes dentro de la cadena productiva, sobretodo, la mejora del nivel tecnológico de los distintos procesos, ayudando a que esta sea más eficiente; tratando así de aumentar los volúmenes exportables de arándano.

Por otro lado, no es certero afirmar que estos resultados puedan ser aplicados a cultivos de distinta clase, por más que sus productores se encuentren asociados, debido a la diferencia de los procesos productivos, estacionalidad del cultivo, cantidad de personas involucradas, requisitos y condiciones que cumplir, comercializadoras involucradas y mercados de destino existentes.

Lo que sí se pudo generalizar es la metodología empleada en la investigación, ya que las herramientas y los instrumentos empleados cumplen la función de averiguar al detalle y recopilar

la información necesaria sobre la influencia de la cadena productiva, es decir el proceso productivo desarrollado, características, actores que intervienen, distribución, etc.

Dentro de las limitaciones que existieron en el desarrollo de esta investigación, se puede citar a una, considerada la más importante: horarios. Esto correspondió a la dificultad para que pudieran coincidir las visitas realizadas y encontrar a los productores desempeñando sus actividades. En una de las visitas realizadas, se tuvo que esperar un buen tiempo para poder encontrar a los productores en la realización de sus labores, ya que no comparten un horario de trabajo fijo. Los agricultores revisan la producción de sus parcelas en el momento que creen más conveniente.

La accesibilidad a las empresas productoras y comercializadoras de los berries, se pudo realizar sin problema alguno, a pesar de ser totalmente reservadas en las actividades que realizan. Por ser estudiantes en búsqueda de información, simplemente se programó un día de visita y fue necesario responder una serie de preguntas sobre la investigación que se estaba realizando, la procedencia de las personas involucradas y la finalidad del estudio.

A través de los resultados plasmados a lo largo del presente capítulo, se observa que las cadenas productivas en la provincia de Cajamarca influyen brindando una mayor eficiencia en cuanto a costos y tiempos de entrega, así como mejorar la producción obtenida en la cosecha, garantizando así el impulso de su exportación hacia el mercado estadounidense.

Hay muchos puntos clave que aún no funcionan en la forma en que deberían hacerlo; en su mayoría, debido a una inadecuada comunicación, una fortísima resistencia al cambio y la falta de visión administrativa de la situación.

Es sabido que la práctica y la teoría muchas veces son contradictorias, generando conflicto entre los participantes, por eso es obligatoria la disipación de las incertidumbres que se puedan generar para poder plantear modelos adecuados acorde con la realidad que se enfrenta.

Dentro de los resultados obtenidos, es importante resaltar que la mayoría de ellos son similares a investigaciones anteriores desarrolladas acerca de la influencia de la cadena productiva del arándano (Hernández, 2011; Becerra y Tagle, 2010). La similitud está basada en la importancia de mejorar las principales deficiencias existentes dentro de la cadena productiva resaltando mejorar el nivel tecnológico en los distintos procesos, tratando así de aumentar los volúmenes exportables,

para que así una empresa sea competitiva a nivel internacional puesto que se sabe que el mercado de arándanos está en constante crecimiento. Así, la producción contra estación, debe ser tomada como ventaja competitiva para poder ingresar al mercado estadounidense, buscando lograr la eficiencia de cada una de las etapas de la cadena productiva; utilizando para ello tecnología de punta, buenas prácticas agrícolas y un adecuado manejo de la cosecha; para así lograr una comercialización estable de este fruto. Y finalmente, la importancia que tiene cada uno de los actores de la cadena productiva, y con un buen desempeño de cada uno de ellos, se logra un mayor volumen de producción.

Barivich (2010) muestra una de las más grandes similitudes rescatadas acerca del canal de distribución del arándano en fresco adecuado para poder ser exportado. Los principales canales para la fruta fresca se encuentran en las cadenas de supermercados y fruterías especializadas y, en los países donde el consumo está muy generalizado, la fruta llega a las cadenas de supermercados directamente desde las grandes empresas productoras u organizaciones de productores, con precios y volúmenes ya fijados para toda la campaña.

Salgado (2011) resalta otra de las más grandes similitudes como es el conocimiento de los productores en la comercialización, como parte de la cadena productiva. Ellos mencionaron que, dentro de la comercialización, es tradicional considerar tres procesos muy importantes, como lo son: el acopio, que es el principal mecanismo mediante el cual pensamos obtener la materia prima; preparación de la materia prima y finalmente su distribución hasta llegar al consumidor final.

Lonza (2007) y Carhuarica (2012) muestran la similitud basada en la importancia de cubrir la demanda insatisfecha que existe en ciertas épocas en las que su mercado de arándanos se encuentra desabastecido, es entonces cuando nosotros (Perú – Cajamarca) debemos aprovechar la cosecha de arándanos y su inicio en contra estación de los principales países productores y sacar provecho de esta ventaja comparativa.

Leyton y Rodríguez (2010) son dos de las similitudes parcialmente más grandes entre las investigaciones tomadas como antecedentes y la presente realizada en la Provincia de Cajamarca: Procesos de packing y la implementación de la siembra hidropónica como una nueva etapa en la cadena productiva del arándano. En cuanto a la primera similitud parcial, según uno de nuestros antecedentes vistos es recomendable que los procesos de packing y frigorífico sean externalizados, puesto que el construir uno propio tiene un costo muy elevado debido a que este

fruto tiene una temporada de 6 meses aproximadamente, lo cual no hace rentable tener uno propio. Mientras que, en los resultados de la investigación realizada en la provincia de Cajamarca, en cuanto a temperatura, lo principal, es enfriar lo más rápidamente posible la fruta a la temperatura que tolere el Berry, que en el caso del arándano es 0°C. Es por ello que en estos casos es importante el empleo de cámaras de mantención a 10°C, idealmente el packing a esa misma temperatura, para luego dar un pre-frío y el almacenaje final a 0°C. Es entonces que si se va a trabajar como productor se debe contar con uno propio, puesto que sí, se hará una gran inversión, pero necesitarás de ello en tu etapa de producción y se evitará el costo adicional a un tercero, es aquí donde se coincide indudablemente con Leyton y Rodríguez, en éste estudio se menciona que la inversión será muy grande, pero te servirá para toda tu etapa como productor.

Asimismo, como otra de las similitudes, no menos importante, es la de implementar la siembra hidropónica como una nueva etapa en la cadena productiva del arándano con el fin de poder obtener certificaciones medioambientales y de calidad, para que los productos puedan ser comercializados a nivel gourmet, así como en supermercados y otros, y que su exportación logre satisfacer demanda internacional. Mientras que en la Provincia de Cajamarca los productores coinciden en que un adecuado tratamiento en la tierra mejoraría la cantidad producida, pero de una manera más ecológica y natural, mediante un procedimiento manual, ya que permite utilizar las herramientas superficialmente para no dañar las raíces que crecen muy poco profundas, logrando así, una mayor cantidad y calidad de producción. Pero si son cosechas mayores, es un proceso que requiere mucho tiempo y mucha mano de obra, se utiliza una malla artificial para cubrir el suelo, impidiendo así el crecimiento de las hierbas y al mismo tiempo permitiendo el paso del agua. Se rescató, el tema de la obtención de certificaciones medioambientales de calidad mediante la implementación de la siembra hidropónica como etapa de la cadena productiva, y pues ellos conocían y habían escuchado hablar de ello, más no sabían con detalle el funcionamiento.

Lo más rescatable es la concepción que los productores de la Provincia de Cajamarca tienen sobre el término cadena productiva. A lo largo de todas las encuestas realizadas manifestaron conocer cada una de las etapas a seguir y los actores que intervenían en ella, rescatando el hecho de ser ellos mismos los productores y a la vez comercializadores del Berry.

Es importante tener en cuenta que, para mejorar los márgenes de utilidad de los productores, estos deben realizar un trabajo en conjunto; lo que conlleva al desarrollo de la economía tanto de

la provincia como de la región. Es decir, la producción no será completa si es que ellos se dedican a explotar sus parcelas de manera individual. El trabajo colectivo implica la unión de fuerzas de trabajo, la adquisición en conjunto de insumos y maquinaria y la aplicación de las mismas técnicas de cultivo en la cadena productiva, lo que da como resultado un mayor rendimiento de las tierras, un menor costo de los insumos al ser adquiridos en mayores volúmenes y una estandarización del producto que reducirá los márgenes de descarte.

Así, la propuesta de la influencia de la cadena productiva de arándanos en la provincia de Cajamarca en su comercio internacional hacia el mercado estadounidense, surgió de un conglomerado de origen teórico para su aplicabilidad en el entorno agrícola.

CONCLUSIONES

En la presente tesis se concluyó que, en efecto, las dimensiones eficiencia y producción, de la variable Cadena Productiva, sí influyen en la variable Comercio Internacional y sus respectivas dimensiones oferta y demanda; ya que, si la eficiencia y producción de la cadena productiva y, por ende sus productos, son buenos; el comercio internacional de arándanos aumentará, garantizando así el incremento de su exportación hacia el mercado estadounidense; esto quiere decir que el adecuado uso de las cadenas productivas garantizará que la oferta exportable de arándanos en la provincia, región y el país aumente constantemente.

Para demostrar esto, primero se realizó un análisis de las características actuales de la cadena productiva de arándanos en la provincia y su consecuencia en el sistema de comercialización. Pudimos observar que los productores tomaron como una oportunidad el inicio de la producción de arándanos; además, buscan constantemente optimizar y mejorar sus costos; además existen estructuras adecuadas en la etapa de acopio del arándano; y si hablamos de temperatura, lo principal son las cámaras de mantención; lo que garantiza que el tiempo empleado en el acopio de la materia prima sea el mínimo. Así mismo su volumen de ventas se va incrementando constantemente, es decir, aumenta su comercialización no solo en el mercado nacional, sino también a nivel mundial.

Luego se conoció que la producción obtenida mediante cadenas productivas de arándanos posee una calidad mucho más alta en comparación con los productos en los que no se utilizaba esta, ya que los consumidores se muestran más satisfechos; además que, según los productores, si su calidad es buena, son más competitivos en el mercado; y por ello su cantidad de producción aumenta constantemente.

Actualmente se sabe que los berries son conocidos como la fruta del siglo por su creciente demanda en el mercado local y nacional, así como en el internacional, no solo por su sabor sino por sus propiedades en la salud. Estados Unidos es el principal país importador de arándanos, adquiriendo la mayor cantidad exportada por Perú. De acuerdo a las preferencias del consumidor, se conoce que requieren que los productos sean comercializados en fresco y bajo pedido. Además, los precios de los arándanos van disminuyendo, debido a que la cantidad exportada y su

demanda han aumentado considerablemente, y con estos precios y las demás condiciones, los consumidores se han mostrado satisfechos con el producto.

Al estudiar la industria de los arándanos a nivel local y nacional, se encontró que el índice de producción ha llegado a crecer cinco veces más en el año 2015, en comparación al año 2013; por lo que su cantidad exportada también ha aumentado considerablemente, siendo el principal mercado de destino para la exportación de arándanos el mercado estadounidense, siendo uno de los lugares de mayor consumo, la ciudad de Boston.

RECOMENDACIONES

A los productores se les recomienda impulsar y mejorar constantemente sus cadenas productivas, buscando constantemente capacitaciones y nuevos métodos que sean innovadores, lo que les dará una mayor cantidad y calidad de producción.

A los comercializadores se les recomienda mantenerse vigentes en su producción y su modo de comercializar los arándanos, buscando mantener siempre satisfechos a sus consumidores.

Se recomienda realizar una investigación similar a la ejecutada en esta tesis, pero más ampliada y a nivel del sector de berries cajamarquinos en general, que contribuya al planteamiento de estándares en las cadenas productivas, calidad y preferencias de los consumidores; para de esta manera, mejorar la competencia de la provincia de Cajamarca y de Perú en la producción y exportación tanto de arándanos como de otros berries oriundos de la provincia y región que se consumen en el mundo.

Se recomienda también un mayor interés y fomento de la producción de arándanos por parte de entidades tanto públicas como privadas, impulsando con capital de inversión a los pequeños productores, de la provincia, región, así como del país.

CAPÍTULO 7. Referencias

- APRATUC. (2015). *Aumenta la demanda mundial de arándanos*. [En línea] Recuperado el 09 de noviembre de 2017. DeAcevedo y Buitrago. (2009). *Asociatividad Empresarial, Crecimiento Productivo E Innovación. El Caso De Las Pymes Del Sector Textiles Y Confecciones En Bogotá*. Bogotá, Colombia: UNIVERSIDAD DE LA SALLE. Recuperado el 18 de setiembre de 2015, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/11684/T10.09%20A21a.pdf?sequence=2>
- Alandia, Irigoyen y Blajos. (2011). *La Quinua: Cultivo milenario para contribuir a la seguridad alimentaria mundial*. Sucre, Bolivia: Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Recuperado el 11 de setiembre de 2015, de http://www.fao.org/fileadmin/templates/aiq2013/res/es/cultivo_quinua_es.pdf
- Alayo y Zumarán. (2014). *Asociatividad Y Cultura Exportadora De Los Productores De Cochinilla De La Provincia De San Marcos Para La Exportacion De Jeans Teñidos Al Mercadonorteamericano – 2014*. Cajamarca, Cajamarca, Perú: Univeridad Privada del Norte. Recuperado el 12 de octubre de 2015, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/900/Teorias%20del%20comercio%20Internacional.htm>
- Alburqueque. (1997). *Metodología para el desarrollo económico local*. Santiago: Ilpes. Recuperado el 15 de Setiembre de 2015, de http://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251776298.area_enfoque_del_0.pdf
- Alvarado y Martinez. (2015). *Estudio de la factibilidad para la producción de quinua en las comunidades del Canton Colta*. Canton Colta, Chimborazo, Francia: Universidad Politécnica de Salesiana. Recuperado el 13 de setiembre de 2015, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9931/1/UPS-GT000958.pdf>
- Arbieto y Del Poso. (2007). *Plan estratégico para la quinua ndel Perú*. Lima, Perú: Universidad Pontificia del Perú. Recuperado el 03 de octubre de 2015, de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1599/ARBIETO_DEL_POZO_SHEEN_QUINUA_PERU.pdf?sequence=1
- Avila, Tamayo, Meyer y Dalen. (2006). *La investigación descriptiva*. Recuperado el 20 de setiembre de 2015, de <http://varieduca.jimdo.com/art%C3%ADculos-de-inter%C3%A9s/la-investigacion-descriptiva/>
- Azua y Andersen. (2000). *Alianzas competitivas para la nueva economía*. Madrid, España: McGraw-Hill. Recuperado el 14 de setiembre de 2015
- Ballve. (1992). *La internacionalización de la empresa*. República Dominicana: Revista de estudios Agro-Sociales. Recuperado el 21 de setiembre de 2015, de http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/Biblioteca/Revistas/pdf_reas%2Fr161_13.pdf
- Bancomex. (2000). *Planes de negocio exportable*. UDLAP. Recuperado el 02 de octubre de 2015, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/bad/brunet_ca/capitulo2.pdf
- Bareto y García. (2005). *Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña empresa del sector confección. Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, 5(10), 99-113. Recuperado el 24 de setiembre de 2015, de <http://www.redalyc.org/pdf/622/62201007.pdf>
- Barillas, Hernández y Paredes. (2011). *Inducción a la Calidad*. Guatemala: ONSEC. Recuperado el 21 de setiembre de 2015, de

- <http://www.onsec.gob.gt/descargas/calidadgestionpublica/MATERIALINDUCCIONALACALIDADADParte1.pdf>
- BCR. (2015). Recuperado el 12 de setiembre de 2015, de <http://lanuevaeconomia.com/comercio-internacional-conceptos-y-teorias.html>
- Bellio y Ycasa. (2007). *Proyecto de producción, exportación y mercadeo de una bebida de quinua orgánica como una alternativa de diversificación de la oferta exportable del Ecuador*. Quito, Ecuador: Escuela Superior Politécnica. Recuperado el 13 de setiembre de 2015, de http://www.cib.espol.edu.ec/Digipath/D_Tesis_PDF/D-36786.pdf
- Benavides. (2002). *Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Colombia: McGraw-Hil. Recuperado el 23 de Setiembre de 2015
- Bermejo. (2015). *Sostenibilidad*. Recuperado el 17 de setiembre de 2015, de http://publicaciones.hegoa.ehu.es/assets/pdfs/315/Sostenibilidad_DHL.pdf?1399365095
- Blanco y Francés. (2008). *Estrategia para empresas*, en *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI*. Caracas, Venezuela: IESA. Recuperado el 04 de octubre de 2015
- Bojanic. (2011). *La quinua: cultivo milenario para contribuir a la seguridad alimentaria mundial*. Recuperado el 13 de Octubre de 2015, de http://www.fao.org/fileadmin/templates/aiq2013/res/es/cultivo_quinua_es.pdf
- Caldentey, P. (1986). *Comercialización de Productos Agrarios. Aspectos Económicos y Comerciales. Agrícola española*. Tercera Edición. España, 19-21.
- Caldentey, A., De Haro, T. (2004). *Comercialización de Productos Agrarios*. Quinta Edición. Editorial Agrícola Española. España. 347 p.
- Cámara de Comercio Internacional. (2011). *INCOTERMS 2010*. ICC Business Bookstore. Recuperado el 03 de octubre de 2015, de <http://www.gecomex.cu/uploads/descargas/doc-1579.pdf>
- Campaña, Tuttilo y Verjan. (2014). *Proyecto asociativo para los pequeños productores del follaje ornamental (Ruscus Hypophyllum) de las parroquias de Guallabamba, Yaruqui y Checa hacia el mejoramiento de la comercialización y distribución en las florícolas del sector Cayambe*. Quito, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito. Recuperado el 18 de setiembre de 2015, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7416/1/UPS-QT06282.pdf>
- Casafranca y Pahuachon. (2014). *Factores que limitan la competitividad de las asociaciones de productores de quinua orgánica*. Lima, Perú: Universidad San Martín de Porres. Recuperado el 11 de setiembre de 2015, de http://www.administracion.usmp.edu.pe/institutoinvestigacion/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme_v5n2_mcasafrancampahuach%C3%B3n_Factores-que-limitan-la-competitividad-de-las-asociaciones-de-productores-quinua-org%C3%A1nica-.pdf
- Casal y Mateu. (2003). *Tipos de muestreo*. Barcelona, España: Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado el 14 de octubre de 2015, de [http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20\(C%C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta\)/TiposMuestreo1.pdf](http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20(C%C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta)/TiposMuestreo1.pdf)
- Centro de exportaciones e inversiones Nicaragua. (2010). *Asociatividad - CEI*. Nicaragua: CEI. Recuperado el 12 de octubre de 2015, de http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf
- Centro de investigación sociológicas. (2015). Recuperado el 24 de octubre de 2015, de http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1_encuestas/ComoSeHacen/

- Coro y Trujillo. (2015). *Proyecto de Factibilidad para la creación de una empresa asociativa para la producción y comercialización de la bebida nutricional-energética de la quinua en la ciudad de Quito*. Quito, Ecuador: Universidad Politécnica de Salesiana. Recuperado el 03 de octubre de 2015
- Coveña y Villacres. (2012). *La asociatividad en la microempresa, de la ciudad de Portoviejo del Ecuador, como estrategia de crecimiento internacional*. Ecuador: Universidad Técnica de Manabí. Recuperado el 14 de setiembre de 2015, de <http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/50000/7208/1/TESIS%20DE%20ASOCIATIVIDAD.pdf>
- Daniels. (2004). *Wikipedia*. Recuperado el 02 de octubre de 2015, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Exportaci%C3%B3n>
- Daniels, J.; Radebaugh, L. & Sullivan, D. (2004). *Negocios Internacionales: ambientes y operaciones*. [Versión electrónica], Panorama Socioeconómico, 31 (122-123). Recuperado el 29 de setiembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39903113>
- Durullé, G., Fabre, R. & Yung, J. (1988). *Cadenas productivas*. [En línea] Recuperado el 29 de setiembre de 2017. De http://www.agrobanco.com.pe/cad_prod.htm
- Dzul. (2015). *Asignatura de Fundamentos de la Metodología*. Recuperado el 14 de octubre de 2015, de http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf
- Empírica. (2014). Segmentación de Mercados. Recuperado el 16 de setiembre de 2015, de <http://es.slideshare.net/Empirica/segmentacin-de-mercados-6414092>
- Escribano. (2015). *El Comercio Internacional*. Recuperado el 15 de setiembre de 2015, de <http://www2.uned.es/deahe/doctorado/gescribano/comercio%20internacional.pdf>
- Falcon y Riveros. (2011). *Análisis comparativo de las exportaciones de quinua de Perú y Bolivia*. Lima, Peru: Universidad San Martín de Porres. Recuperado el 13 de setiembre de 2015, de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/309/1/falcon_ro.pdf
- Fernandez y Narváez. (2011). *Aproximación a la Asociatividad y la estructuración de redes basadas en confianza en instituciones prestadoras de Servicios de Salud; estudio descriptivo en el Municipio de Tenjo, Cundinamarca*. Bogotá, Colombia: Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Recuperado el 20 de setiembre de 2015, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/9014/52864063-2014.pdf?sequence=1>
- Flores. (2008). *Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos, un análisis comparativo de los parques naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, segura y las villas*. Universidad de Huelva. Recuperado el 12 de octubre de 2015, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2008/dfr/La%20teoria%20clasica%20del%20comercio%20internacional.htm>
- Francés. (2008). *Redes de cooperación*, en *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI*. Caracas, Venezuela: Iesa. Recuperado el 04 de Octubre de 2015
- Gabiña. (1997). *El futuro revisitado. La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión*. Bogotá, Colombia: Alfaomega Grupo Editor. Recuperado el 04 de Octubre de 2015
- García. (2000). *Nuevos escenarios locales. El cambio del modelo de gestión*, en *Hacia un nuevo modelo de gestión local*. Buenos Aires, Argentina: Flacso, Oficina de Publicaciones del CBC, UBA-Universidad Católica de Córdoba.

- García. (2009). *Teoría Económica de la Empresa: Fundamentos Teóricos*. (D. d. S.A., Ed.) España: Teoría Institucional. Recuperado el 14 de Setiembre de 2015
- Giral. (2006). *Inversion Peruana Directa en Chile: Situacion Actual, Perspectivas y Desafios*. Chile: Universidad de Chile Instituto de Estudios Internacionales. Recuperado el 13 de octubre de 2015
- Gómez y Eguiluz. (2011). Mejoramiento Genético de la Quinoa para el Desarrollo Sostenible del Cultivo en la Sierra. *Catálogo del Banco de Germoplasma de Quinoa*, 184. Recuperado el 11 de setiembre de 2015, de <http://www.lamolina.edu.pe/agronomia/modelo/doc/publicaciones/quinoa.pdf>
- Gueller. (1982). Teoría del bien primario exportable. Recuperado el 19 de setiembre de 2015, de file:///C:/Users/homme/Downloads/DOCT2064846_ARTICULO_6.PDF
- Heizer y Render. (2015). *Decisiones Estrategicas*. Recuperado el 14 de octubre de 2015, de <http://es.slideshare.net/cortizfelix/direccin-de-la-produccin-y-deoperaciones-decisiones-estraticas-jay-heizer-barry-render>
- Herrera, M. (2005). *Desarrollo endógeno. Cooperación y competencia*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo de Venezuela. Recuperado el 04 de Octubre de 2015
- Ishikawa. (1986). *Definición de Calidad*. UDLAP. Recuperado el 07 de setiembre de 2015, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/mendez_s_g/capitulo2.pdf
- Jiménez y Lahura. (1997). *La Nueva Teoría Del Comercio*. Lima, México: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado el 08 de octubre de 2015, de <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/mcam/1.pdf>
- Johanson y Vahne. (1977). *Teoría de la internacionalización*. Recuperado el 20 de setiembre de 2015, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/2.pdf>
- Kelinger. (1983). *Investigacion Del Comportamiento* (Cuarta ed.). California: Howard B, Lee-California State University. Recuperado el 14 de octubre de 2015, de http://www.academia.edu/6753714/Investigacion_Del_Comportamiento__Kerlinger_Fred_N_PDF
- Larprit. (2015). *Redes Empresariales*. Recuperado el 21 de setiembre de 2015, de <https://redesempresariales27.wordpress.com/2012/11/21/tipos-de-asociatividad-dentro-de-una-red-empresarial/>
- Lazo. (2005). *Guía practica para Exportar*. Lima: Camara de Comercio Lima. Recuperado el 14 de octubre de 2015, de http://www.mincetur.gob.pe/PECEX/lecturas_complementarias/otras_lecturas/Guia_chi
- Lemaresquier. (2004). *La ética empresarial y la competitividad*. Recuperado el 16 de octubre de 2015, de www.compitemx.org.mx/eventos/2congreso-respsocial/ponencia/ponencia
- Liendo y Martínez. (2001). *Asociatividad, una alternativa para el crecimiento de las PYMES*. Recuperado el 10 de octubre de 2015, de www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/liendoasociativ01.pdf
- Lopez. (2003). Recuperado el 02 de octubre de 2015, de <http://www.ricardonica.com/Interpretacion/Muestreo.pdf>
- Maldonado. (2012). *Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado el 14 de setiembre de 2015, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1452>
- Martinez. (2013). *Manual Compostaje del Agricultor Experiencias en America Latina-Santiago de chile*. Recuperado el 13 de Octubre de 2015, de <http://www.fao.org/3/a-i3388s.pdf>

- Martínez y Lombana. (2013). *Rutas para la exportación*. Recuperado el 14 de setiembre de 2015, de https://books.google.com.pe/books?id=1caVBAAQBAJ&pg=PR4&lpg=PR4&dq=Martinez+y+Lombana+2013&source=bl&ots=VznmB7IW3y&sig=wlbL631QP4gQxzc_b5MJGDBwkP4&hl=es&sa=X&ved=0CB8Q6AEwAmoVChMI8Pfn05uFyQIVhesmCh076wTA#v=onepage&q=Martinez%20y%20Lombana%202013&f=false
- Mathews. (2014). *Agenda 2014*. (P. p. descentralización, Ed.) Recuperado el 14 de octubre de 2015, de <http://agenda2014.pe/publicaciones/agenda2014-asociatividad-empresarial.pdf>
- Mejía. (2011). *Asociatividad empresarial como estrategia de internacionalización de las PYME*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado el 21 de setiembre de 2015, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2269/1/T0937-MBA-Mej%C3%ADa-Asociatividad.pdf>
- MINCETUR. (2006). *MINCETUR*. Recuperado el 23 de setiembre de 2015, de http://www.mincetur.gob.pe/PECEX/lecturas_complementarias/Documentos_normativos/PLAN_MAESTRO_CULTURA_EXPORTADORA.pdf
- MINCETUR. (Junio de 2009). Obtenido de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/envases%20y%20embalajes.pdf
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2006). *Ministerio de Comercio*. Recuperado el 12 de setiembre de 2015, de Ministerio de Comercio
- Mundo Negocios. (2012). *Gestión de Producto*. Recuperado el 14 de octubre de 2015, de <http://mundonegocios.net/de-que-trata-la-gestion-de-productos/>
- Narvaéz y Cols. (2009). *Aproximación a la Asociatividad y la estructuración de redes basadas en confianza en instituciones prestadoras de Servicio de Salud, estudio descriptivo en el Municipio de Tenjo, Cundinamarca*. Bogotá, Colombia: Universidad Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Recuperado el 20 de setiembre de 2015, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/9014/52864063-2014.pdf?sequence=1>
- Ochoa y Montoya. (2010). *Consortios Microbianos: Una Metáfora Biológica Aplicada a la Asociatividad Empresarial en Cadenas Productivas Agropecuarias*. *Econpapers*. Recuperado el 16 de setiembre de 2015, de <http://econpapers.repec.org/article/col000180/011655.htm>
- Pecina. (2011). *Clusters y competitividad*. Recuperado el 12 de octubre de 2015, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/900/Teorias%20del%20comercio%20Internacional.htm>
- Porter. (2007). *COMPETITIVE STRATEGY*. Recuperado el 24 de octubre de 2015, de <http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>
- Porter. (2013). *Modelo de porter y estrategias de negocio de operadores de telecomunicaciones en España*. España: Escola Tecnica Superior d' Enginyeria de telecomunicació de Barcelona, Universitat Politecnica de Catalunya. Recuperado el 15 de octubre de 2015, de http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/6858/Modelo_Porter.PDF?sequence=1
- Quimi. (2012). *Modelo asociativo para la gestion de los agricultores de la comuna manantial de Guangala, Parroquia Colonche, Provincia Santa Elena*. Guayas, Ecuador: Universidad estatal península de Santa Elena. Recuperado el 14 de setiembre de 2015, de <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/764/1/74.-MANUEL%20QIM%C3%8D%20MENDEZ.pdf>

- Ramírez, Pozo y Sheen. (2007). *Plan Estratégico de la Quinua*. Lima, Perú: Universidad Pontificia Católica del Perú. Recuperado el 03 de octubre de 2015, de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1599/ARBIETO_DEL_POZO_SHEEN_QUINUA_PERU.pdf?sequence=1
- Rodriguez. (2006). *FINANCIAMIENTO Y PROMOCIÓN A LA PYME EXPORTADORA: CASO*. Lima: Director Ejecutivo del programa ALIDE-BID/FOMIN. Recuperado el 26 de setiembre de 2015, de http://www.alide.org.pe/download/Fomin/Libros/Libro_Colombia.pdf
- Romero y Martinez. (2015). *Estudio de la Factibilidad para la producción de quinua en las comunidades del Cantón Colta, provincia de Chimborazo y propuesta de plan de exportación al mercado francés de la Universidad Politécnica de salesiana*. Ecuador: Universidad Politécnica de salesiana. Recuperado el 19 de setiembre de 2015, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9931/1/UPS-GT000958.pdf>
- Rosales. (1997). *La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes*" (Vol. 51). Caracas, Venezuela: SELA. Recuperado el 14 de setiembre de 2015
- Smith. (2011). DIFERENTES TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL. (Gonzalez, Ed.) *Tendencias y Nuevos Desarrollos de la Teoría económica*. Recuperado el 12 de setiembre de 2015, de http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_858_103-118__9F7A85DC90A777675E3E806341418974.pdf
- Stanton, Etzel y Walker. (2007). *Fundamentos del Marketing*. México: McGraw - Hill Interamericana. Recuperado el 15 de setiembre de 2015, de <http://es.slideshare.net/juanvaldez981/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi>
- SUNAT. (2015). *SUNAT*. Recuperado el 13 de setiembre de 2015, de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/dl-1086.pdf>
- Thompson. (2012). University of Alabama. Recuperado el 13 de octubre de 2015, de <http://es.slideshare.net/cortizfelix/administracion-estrategica-18-edicion-thompson>
- Vasquez. (2000). *Desarrollo económico local y descentralización fiscal*. Madrid, España: Ediciones Pirámides. Recuperado el 15 de octubre de 2015
- Vilcarromero. (s.f.). *La Gestión en la Producción*. Universitaria Andaluza Inca Garcilaso. Recuperado el 22 de octubre de 2015, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/1321.pdf>
- Villalba. (2006). *Menú estratégico. El arte de la guerra competitiva*. Caracas, Venezuela: IESA. Recuperado el 12 de octubre de 2015
- Vivanco. (2013). *Exportación*. Perú: SIICEX. Recuperado el 09 de setiembre de 2015, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/capacitacion/2013-1-SUNAT4-Exportacion%20definitiva.pdf>

Anexo N° 1 Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO
PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLE 1: Cadena Productiva	POBLACIÓN 1: Los seis (6) productores de arándanos en la provincia de Cajamarca.	MÉTODO: No Exploratorio	POBLACIÓN 1: Cuestionario estructurado.
¿Cómo influye la cadena productiva de arándanos en la en la provincia de Cajamarca en su comercio internacional hacia el mercado estadounidense, ciudad de Boston, para el año 2018?	Determinar la influencia de la cadena productiva de arándanos en la en la provincia de Cajamarca en el nivel de eficiencia y producción para el comercio internacional hacia el mercado estadounidense, ciudad de Boston, para el año 2018.	La cadena productiva de arándanos en la provincia de Cajamarca influye brindando una mayor eficiencia, así como la mejora de la producción obtenida en la cosecha, garantizando así el impulso de su exportación hacia el mercado estadounidense.	INDICADORES: - Tiempo de entrega empleado en el acopio de materia prima. - Volumen de ventas. - Cantidad producida. - Nivel de satisfacción del cliente. - Calidad. - Competitividad.	MUESTRA 1: Dos (6) productores de arándanos en la provincia de Cajamarca.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN: Tranversal.	
					DISEÑO: Explicativo.	

“INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018”.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Analizar las características actuales de la cadena productiva de arándanos en la provincia de Cajamarca y su consecuencia en el sistema de comercialización.

Conocer la producción actual de arándanos obtenida a través de la cadena productiva.

Determinar la influencia de la cadena productiva de arándanos en la provincia de Cajamarca en su comercio internacional en la dimensión Oferta hacia el mercado estadounidense, ciudad de Boston, para el año 2018.

Determinar la influencia de la cadena productiva de arándanos en la provincia de Cajamarca en su comercio internacional en la dimensión Demanda hacia el mercado estadounidense, ciudad de Boston, para el año 2018.

VARIABLE 2:

Comercio Internacional

INDICADORES:

- Índice de producción.
- Cantidad exportada.
- Precios de materia prima.
- Cantidad importada.
- Cambios en los precios del producto importado.

POBLACIÓN 2:

Las tres (3) empresas comercializadoras de arándanos en el Perú hacia el exterior.

MUESTRA 2:

Tres (3) empresas comercializadoras de arándanos en el Perú hacia el exterior.

POBLACIÓN 3:

El mercado estadounidense.

MUESTRA 3:

Las fuentes de información utilizadas para obtener la data sobre importación de arándanos peruanos hacia el mercado estadounidense

POBLACIÓN 2:

Cuestionario estructurado.

POBLACIÓN 3:

Guía de revisión de base de datos.

Anexo N° 2: Formato para Criterio de Jueces

Definición de conceptos y pertinencia de cada ítem.

1. EFICIENCIA.

Virtud o facultad para lograr un efecto y las acciones que se realizan. En el contexto de la administración, se refiere a la utilización correcta y con la menor cantidad de recursos para conseguir un objetivo o cuando se alcanza más objetivos con los mismos o menos recursos.

Ítems relacionados con la eficiencia	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiéscente?	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
¿Usted se dedica a la producción de arándanos?						
¿Cree Ud. que sus costos están siendo optimizados para incrementar sus ganancias?						
¿Cree usted que un adecuado tratamiento en la tierra mejoraría la cantidad productiva?						

¿Para la
producción de
arándanos, usted
ha recibido el
apoyo de alguna
institución?

¿Usted ha sido
capacitado en
alguna
oportunidad?

¿Consideraría una
oportunidad de
crecimiento poder
exportar su
producto?

De acuerdo al
último año, su
cantidad de
producción fue:

OBSERVACIONES:

2. CALIDAD DE PRODUCTO.

Conjunto de características o propiedades inherentes, que tiene un producto las cuales satisfacen las necesidades del cliente, las mismas que se ven reflejadas en una sensación de bienestar de complacencia.

Ítems relacionados con la calidad de producto	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
De acuerdo a los 3 últimos años, su volumen de ventas:						
¿Qué grado de importancia tiene para usted que sus clientes queden satisfechos con su producto?						
¿Cómo califica la calidad de su producto?						
¿Estaría Ud. dispuesto a invertir en la implementación de cadenas productivas para mejorar la calidad de sus productos frente a la competencia?						

¿A qué sector
son dirigidas sus
ventas?

¿Cómo realiza
sus ventas?

¿Cuáles son sus
principales puntos
de entrega?

¿Cómo realizaría la
comercialización de
su producción de
arándanos?

¿Quiénes serían
sus principales
compradores?

¿Qué canal de
comercialización
emplearía para
su venta?

OBSERVACIONES:

3. OFERTA.

Constituida por el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen en el mercado en un momento determinado y con un precio concreto; es decir, la oferta es la cantidad de productos y servicios que se encuentran disponibles para ser consumidos. La denominada Ley de la Oferta señala que, a mayor precio de un producto o servicio, mayor oferta (los productores tendrán un mayor incentivo para ofrecer sus bienes en el mercado).

Ítems relacionados con la oferta	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
De acuerdo a los 3 últimos años, su índice de producción:						
De acuerdo a los 3 últimos años, su índice de producción:						
¿Estaría Ud. dispuesto a pagar un precio promedio a productores que cuenten con la implementación de cadenas productivas para mejorar la calidad de sus productos frente a la competencia?						

Si su empresa es
abastecida por
pequeños y
medianos
productores, los
precios de
compra de
materia prima:

¿Cuál es el tiempo
promedio que los
Productores
demoran en
abastecer de
materia prima a
su empresa?

OBSERVACIONES:

4. DEMANDA.

Se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado). Puede ser expresada gráficamente por medio de la curva de la demanda. La pendiente de la curva determina cómo aumenta o disminuye la demanda ante una disminución o un aumento del precio.

Ítems relacionados con la oferta	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
¿De qué manera comercializa los arándanos?						
¿Cómo realiza sus ventas?						
Durante el tiempo que Ud. ha comercializado el arándano, sus consumidores:						
¿Conoce usted la amplia demanda que su producto ha adquirido en el mercado internacional?						

OBSERVACIONES:

Anexo N° 3: Encuesta aplicada a los productores de arándanos

Estimado señor(a), la presente encuesta tiene como objetivo obtener y/o recolectar información sobre la producción y comercialización de arándanos con la finalidad de determinar la influencia de una implementación de cadenas productivas de arándanos en la provincia de Cajamarca para así poder impulsar su exportación hacia el mercado estadounidense. Por tal motivo, solicitamos su colaboración, agradeciéndole anticipadamente.

INSTRUCCIONES: Dedique unos minutos a completar la encuesta, lea y responda con total sinceridad cada una de las preguntas que se le presenten.

Forma correcta de marcar las preguntas



I. ASPECTOS DE EFICIENCIA

1. ¿Consideraría una oportunidad de crecimiento poder exportar su producto?

- Sí
 No

2. ¿Usted utiliza en el acopio algún tipo de tecnología?

- Sí
 No

3. De acuerdo a los 3 últimos años, su volumen de ventas:

- Se ha incrementado.
 Se mantuvo
 Ha disminuido.

II. APECTOS DE PRODUCCIÓN

4. De acuerdo al último año, su cantidad de producción fue:

- Mayor a 1500 Kg.
 Igual a 1500 Kg.
 Menor a 1500 Kg.

5. ¿Qué grado de importancia tiene para usted que sus clientes queden satisfechos con su producto?

- Muy importante.
 Importante.
 Poco importante.

6. ¿Cómo califica la calidad de su producto?

- Pésima calidad
 Mala calidad
 Regular calidad
 Buena calidad
 Excelente calidad

7. ¿Estaría Ud. dispuesto a invertir en la implementación de cadenas productivas para mejorar la calidad de sus productos frente a la competencia?

- Sí
 No

8. ¿A qué sector son dirigidas sus ventas?

- Local
 Nacional
 Internacional

9. ¿Cómo realiza sus ventas?

- Bajo pedido
 Stock

10. ¿Cuáles son sus principales puntos de entrega?

- En su local
 En el lugar de embarque
 En el local del comprador

SI UD. DECIDIERA EXPORTAR:

11. ¿Cómo realizaría la comercialización de su producción de arándanos?

- Fresco
 Congelado

12. ¿Quiénes serían sus principales compradores?

- Mayorista
 Minorista
 Consumidor final

13. ¿Qué canal de comercialización emplearía para su venta?

- Productor – Consumidor
 Productor – Minorista – Consumidor
 Productor – Mayorista – Consumidor
 Productor – Mayorista – Minorista – Consumidor

ANEXO N° 4: Encuesta aplicadas a las empresas comercializadoras de arándanos

Estimado señor(a), la presente encuesta tiene como objetivo obtener y/o recolectar información sobre la comercialización de arándanos hacia el exterior con la finalidad de determinar la influencia de una implementación y/o uso de cadenas productivas de arándanos en la provincia de Cajamarca para así poder impulsar su exportación hacia el mercado estadounidense. Por tal motivo, solicitamos su colaboración, agradeciéndole anticipadamente.

INSTRUCCIONES: Dedique unos minutos a completar la encuesta, lea y responda con total sinceridad cada una de las preguntas que se le presenten.

Forma correcta de marcar las preguntas



I. ASPECTO DE LA OFERTA

1. ¿Realiza actividades de exportación?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

2. Usted además de comercializar, ¿También produce arándanos?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

3. De acuerdo al último año, su cantidad vendida es:

<input type="checkbox"/>	Mayor a 1500 Kg.
<input type="checkbox"/>	Igual a 1500 Kg.
<input type="checkbox"/>	Menor a 1500 Kg.

II. ASPECTOS DE LA DEMANDA

4. ¿De qué manera comercializa los arándanos?

- Fresco
 Congelado

5. ¿Cómo realiza sus ventas?

- Bajo Pedido
 Stock

6. ¿Cuál es el mercado que tiene como principal destino internacional? Estados Unidos

- Estados Unidos
 Europa
 Asia

7. Durante el tiempo que Ud. ha comercializado el arándano, sus consumidores:

- Se han mostrado satisfechos con el producto
 Le hicieron algún tipo de recomendación de mejora
 Se han mostrado insatisfechos con el producto

8. ¿Conoce usted la amplia demanda que su producto ha adquirido en el mercado internacional?

- Sí
 No

ANEXO N° 5: Guía de revisión de Bases de Datos

La técnica de recolección de datos corresponde al análisis de bases de datos. Para ello, se ha elaborado una guía de revisión de base de datos considerando las siguientes variables: Fuente de recolección, año, título, análisis y/o interpretación de datos.

Definición de conceptos y recolección de datos por cada ítem.

- 1. ÍNDICE DE PRODUCCIÓN.** - Información económica importante para todos los sectores de producción de un país. A través de su análisis podemos inferir el nivel de prosperidad y bienestar, la velocidad con que crecen las actividades de diversos sectores económicos y las potencialidades de la economía para satisfacer los requerimientos de la sociedad.

El análisis de este ítem se presenta a continuación:

VARIABLE	DEFINICIÓN
Fuente de recolección	SUNAT
Año	2015
Título	Índice de producción nacional de arándanos entre 2013 Y 2015

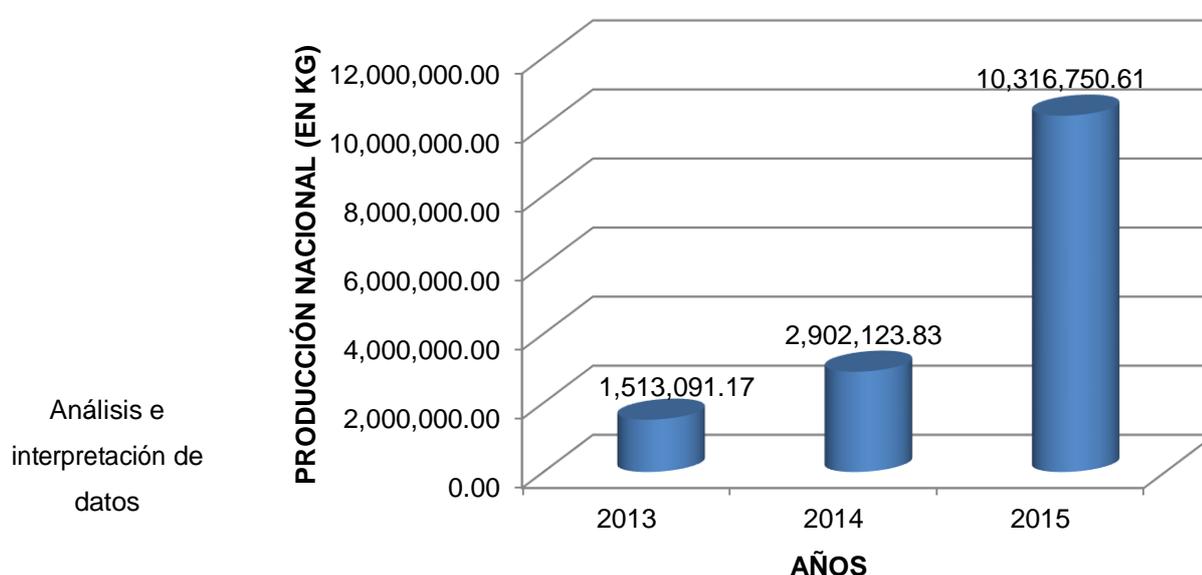


Figura N°43: Índice de producción nacional de arándanos entre 2013 y 2015

Fuente: SUNAT

De acuerdo a la información recolectada, percibimos que, la producción nacional durante los tres últimos años (de 2013 a 2015) ha aumentado rápidamente, llegando a producirse cinco veces más en 2015 de lo que se producía dos años atrás; esto debido a la creciente demanda de los arándanos en el mercado internacional.

2. CANTIDAD EXPORTADA. - Hace referencia al total de Toneladas y/o kilogramos de un determinado bien que se envía y vende legalmente a un comprador de un país extranjero en un determinado período de tiempo.

El análisis de este ítem se presenta a continuación:

VARIABLE	DEFINICIÓN
Fuente de recolección	Trade Map
Año	2015
Título	Evolución de las cantidades exportadas de arándanos en Perú entre los años 2013 y 2015.

Análisis e interpretación de datos

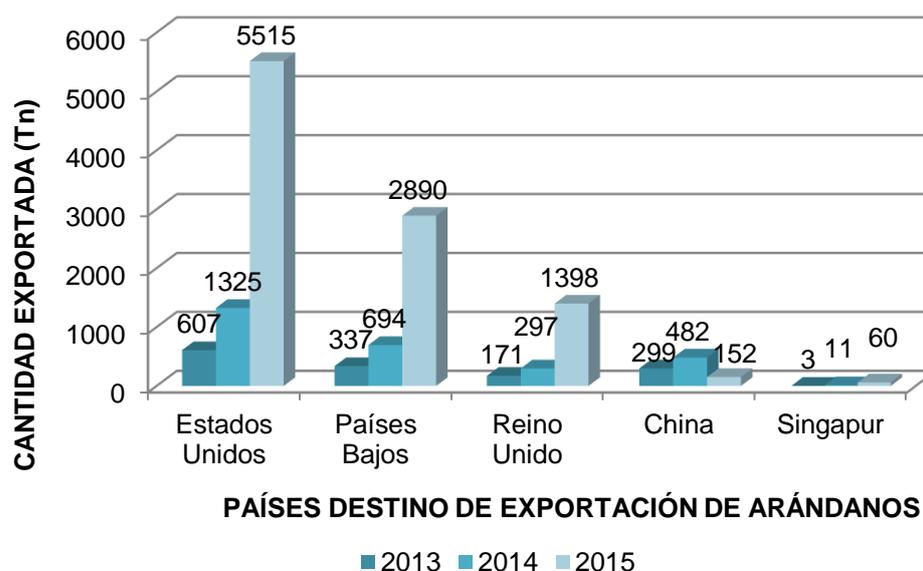


FIGURA N°44: Evolución de las cantidades exportadas de arándanos en Perú entre los años 2013 y 2015

Fuente: Trade Map

De acuerdo a la información recolectada, percibimos que, en los cinco principales mercados hacia los que se exportan arándanos, la cantidad exportada ha ido aumentando anualmente, llegando a exportar en 2015, hasta seis veces más que la cantidad exportada en 2013.

VARIABLE	DEFINICIÓN
Fuente de recolección	SUNAT
Año	2015
Título	Reporte de exportaciones de arándanos en Perú durante los años 2013 a 2015

Análisis e interpretación de datos

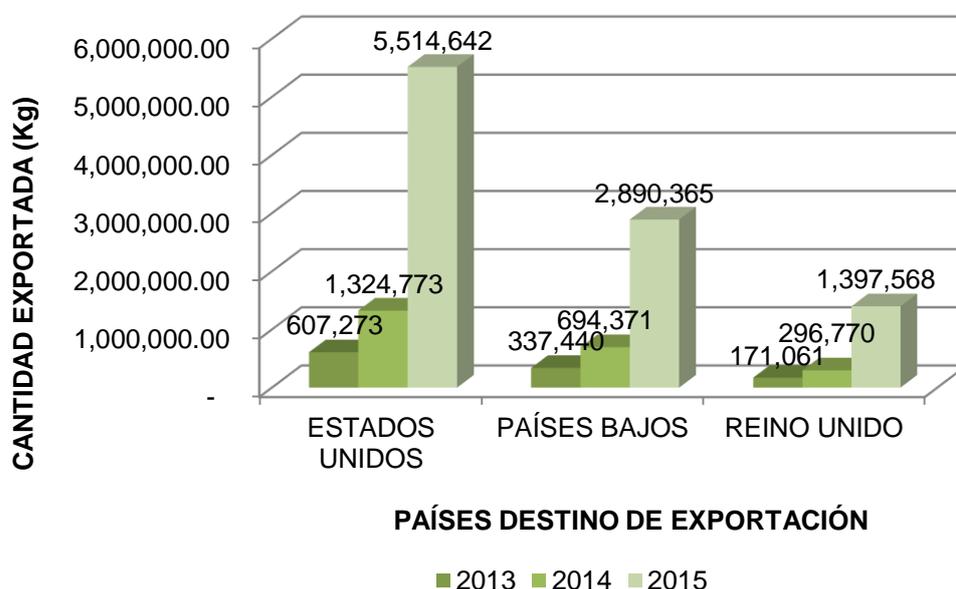


FIGURA N°45: Reporte de exportaciones de arándano peruano en los años 2013 a 2015.

FUENTE: UNCOM TRADE

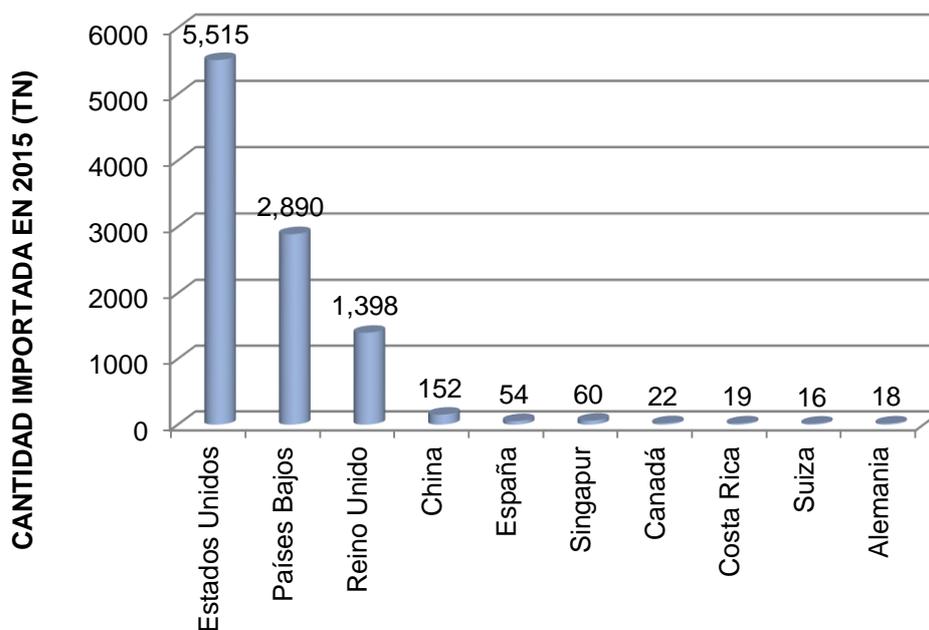
Según la información recopilada, la cantidad exportada de arándanos en los principales mercados hacia los que se envía, ha crecido rápidamente en sólo dos años (de 2013 a 2015); lo cual nos muestra la amplia demanda de dicho producto y sugiere que la oferta del arándano deberá aumentar rápidamente en los próximos años.

3. CANTIDAD IMPORTADA. - Hace referencia al total de Toneladas y/o kilogramos de un determinado bien que ingresan y son comprados legalmente a un vendedor del extranjero en un determinado período de tiempo.

El análisis de este ítem se presenta a continuación:

VARIABLE	DEFINICIÓN
Fuente de recolección	Trade Map
Año	2015
Título	Lista de mercados importadores de arándano exportado por Perú en 2015.

Análisis e interpretación de datos



MERCADOS IMPORTADORES DE ARÁNDANO PERUANO

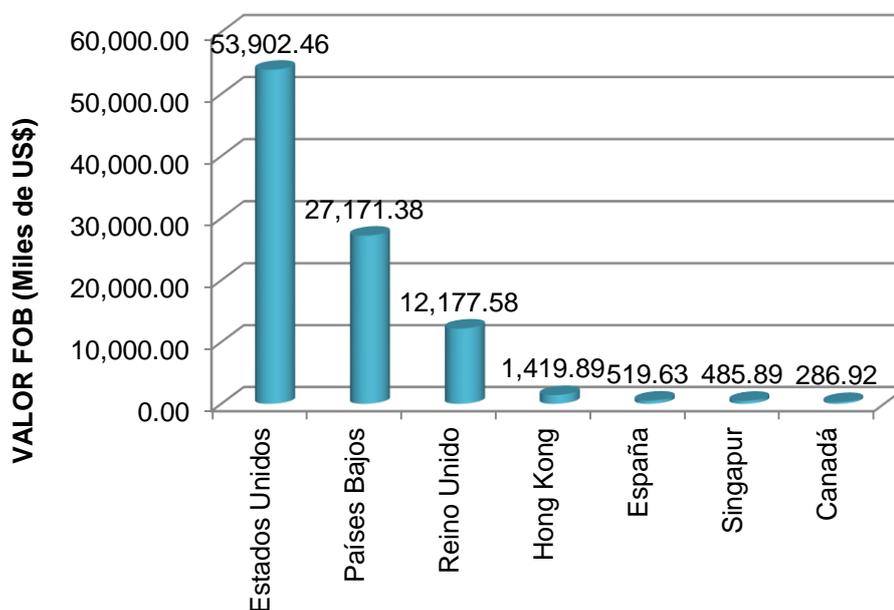
FIGURA N°46: Mercados importadores de arándano exportado por Perú en 2015

Fuente: Trade Map

De acuerdo a la información recolectada, en el año 2015, Estados Unidos es el principal país importador de arándanos, adquiriendo 5515 toneladas de arándanos; es decir, la mayor cantidad exportada por Perú, en comparación de otros países de destino.

VARIABLE	DEFINICIÓN
Fuente de recolección	SIICEX
Año	2015
Título	Principales mercados importadores de arándano peruano en 2015

Análisis e interpretación de datos



PAÍSES IMPORTADORES

FIGURA N°47: Principales mercados importadores de arándano peruano en 2015.
FUENTE: SIICEX

De acuerdo a la información recolectada, en el año 2015, Estados Unidos es el principal país importador de arándanos, comprando \$53902.46 Dólares en valor FOB; es decir, la cantidad más alta que vende Perú, en comparación de otros países de destino.

VARIABLE	DEFINICIÓN
Fuente de recolección	SUNAT
Año	2015
Título	Reporte de Importaciones de Arándano por País 2015

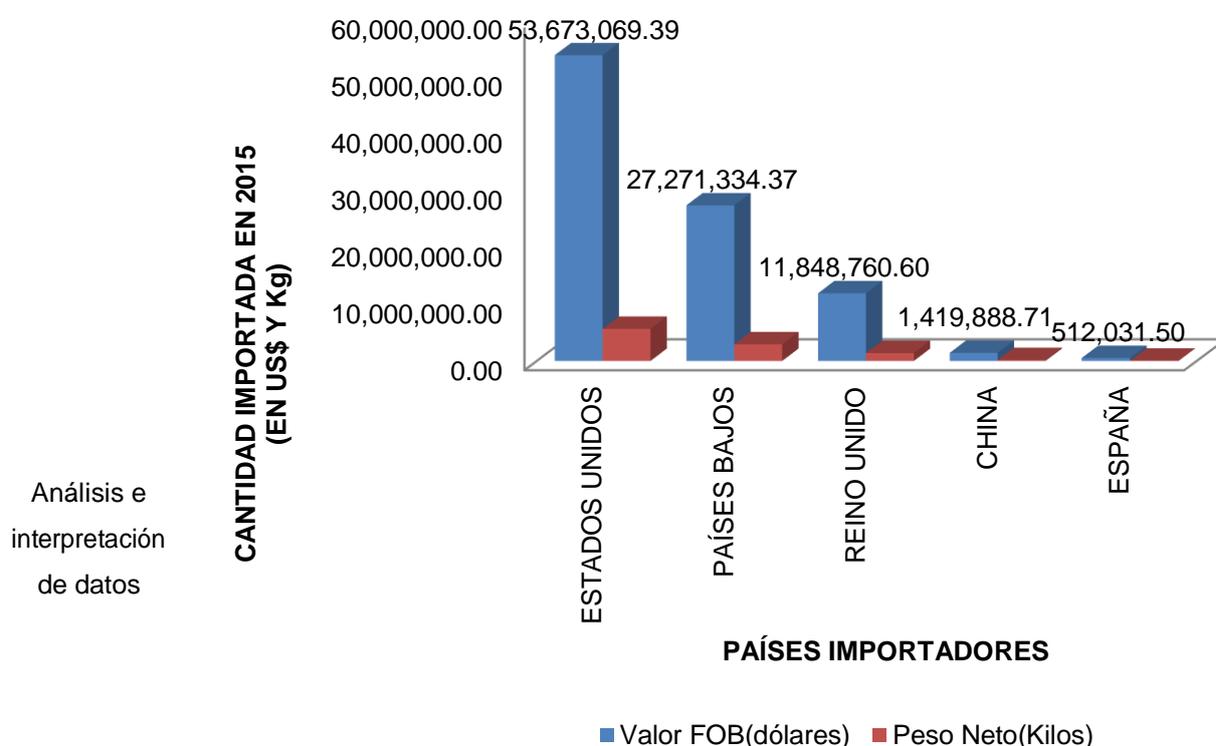


FIGURA N°48: Reporte de importaciones de arándano por país – 2015.

FUENTE: SUNAT

Según la información recolectada de SUNAT, en el año 2015, Estados Unidos fue el principal mercado importador de arándanos, adquiriendo 5 611 107.35 Kilos, lo cual equivale a un precio de \$ 53 673 069.39 Dólares en valor FOB; es decir, la mayor cantidad exportada de arándanos que vende el país, en comparación con otros países de destino.

VARIABLE	DEFINICIÓN
Fuente de recolección	UNCOM TRADE
Año	2015
Título	Reporte de Importaciones de Arándano Peruano en el año 2015

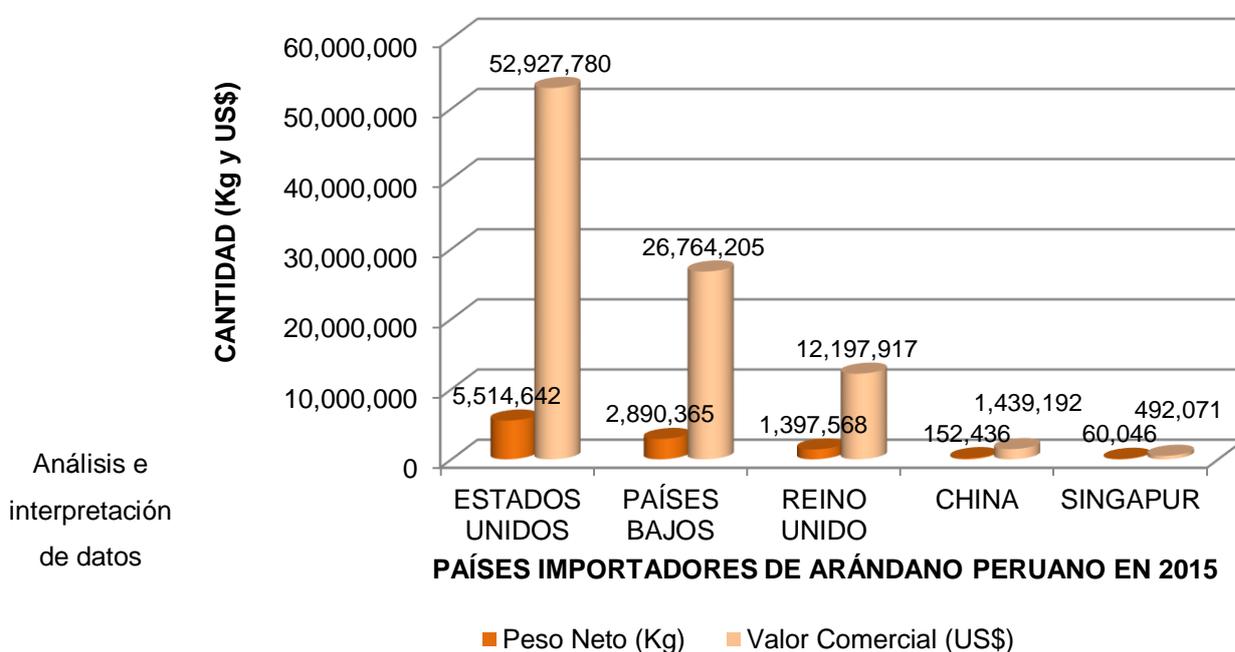


FIGURA N°49: Reporte de importaciones de arándano peruano en el año 2015
FUENTE: UNCOM TRADE

Según la información recolectada, en el año 2015, Estados Unidos fue el principal mercado importador de arándanos, adquiriendo 5'514,642 Kilos, lo cual equivale a un precio de \$ 52'927,780 Dólares; es decir, la mayor cantidad exportada de arándanos que vende el Perú está destinada a Estados Unidos, en comparación con otros países de destino.

"INFLUENCIA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE ARÁNDANOS EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA EN SU COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE, CIUDAD DE BOSTON, PARA EL AÑO 2018".

- 4. CAMBIOS EN LOS PRECIOS DEL PRODUCTO IMPORTADO.-** Este término tiene que ver a los precios que se han conocido de un determinado bien durante un período de tiempo, ya sea anual, semestral, trimestral o mensualmente; esto con el fin de comparar y conocer los cambios que ha habido en los mismos.

El análisis de este ítem se presenta a continuación:

VARIABLE	DEFINICIÓN
Fuente de Recolección	Trade Map
Año	2015
Título	Cambios en el precio unitario de importación del arándano entre los años 2013 Y 2015

Análisis e interpretación de datos

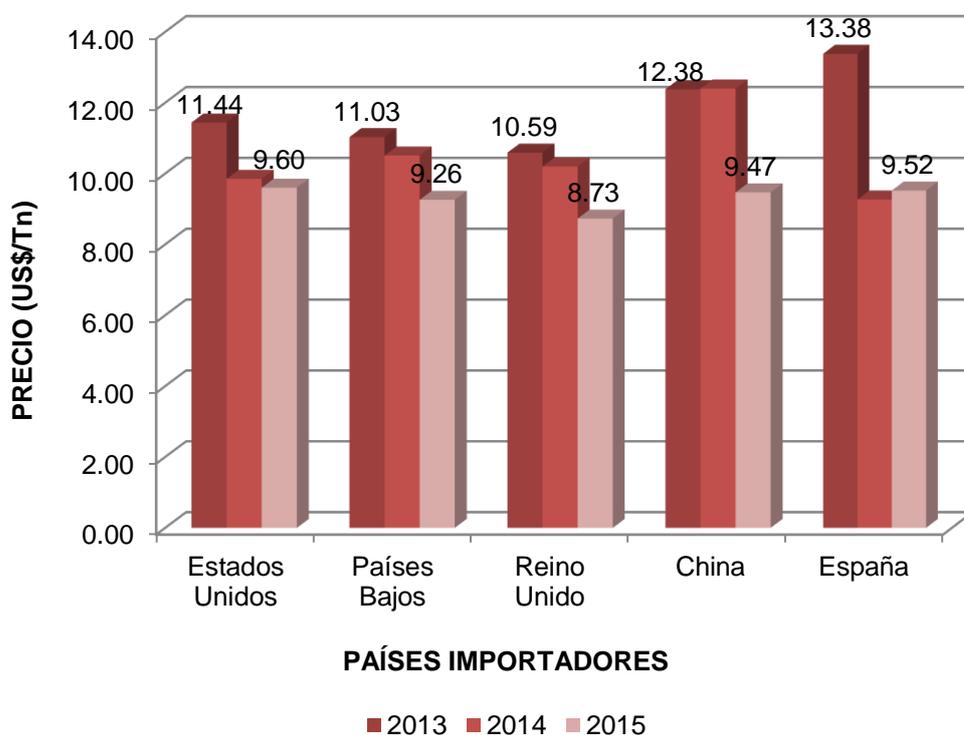


FIGURA N°50: Cambios en el precio unitario de importación del arándano entre los años 2013 y 2015

Fuente: Trade Map

De acuerdo a la información recolectada, los precios del arándano han ido disminuyendo, debido a que la cantidad exportada y su demanda han aumentado considerablemente. Esto coincide con la teoría de la Oferta y Demanda mencionada en las bases teóricas de nuestro proyecto.

VARIABLE	DEFINICIÓN
Fuente de Recolección	SIICEX
Año	2015
Título	Cambios en el precio FOB del arándano en los años 2014 y 2015

Análisis e interpretación de datos

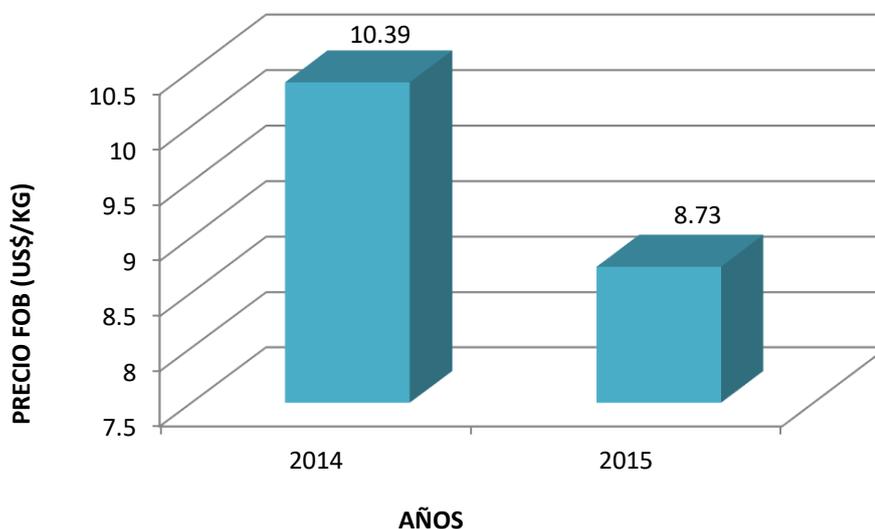


FIGURA N°51: Cambios en el precio FOB del arándano en los años 2014 y 2015
FUENTE: SIICEX

Según la información recopilada, el precio FOB (US\$/KG) del arándano en el año 2015 disminuyó, en comparación con el año 2014; esto se debe a que la cantidad exportada, al igual que la demanda mundial se incrementado considerablemente.