



**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y  
COMPETITIVIDAD**

**Tesis**

**Proceso estratégico para la mejora de la oferta exportable de  
mandarina fresca al mercado estadounidense, Lima 2021**

**Para optar el Título profesional de Licenciada en Administración y Negocios  
Internacionales**

**AUTORA**

**Br. Bernaola Fernandez, Alicia Milagros**

**Código ORCID**

**0000-0002-8812-8660**

**LIMA - PERÚ**

**2021**

## **Tesis**

### **Proceso estratégico para la mejora de la oferta exportable de mandarina fresca al mercado estadounidense, Lima 2021**

**Línea de investigación general de la universidad**

Economía, Empresa y Salud

**Línea de investigación específica de la universidad**

Sistema de calidad

**Asesor**

Mg. Bazán Tanchiva, José Antonio

**Código ORCID**

0000-0002-1059-7969

## **Miembros del Jurado**

Dra. Gardi Melgarejo, Victoria (ORCID: 0000-0001-6016-8719)

Presidente del Jurado

Dr. Sánchez Roque, Leoncio Robinson (ORCID: 0000-0003-1336-8288)

Secretario

Mtro. Capristán Miranda, Julio Ricardo (ORCID: 0000-0001-5741-7438)

Vocal

Dr. Nolazco Labajos, Fernando Alexis (ORCID: 0000-0001-8910-222X)

Asesor metodólogo

Mtro. Bazán Tanchiva, José Antonio (ORCID: 0000-0002-1059-7969)

Asesor temático

### **Dedicatoria**

Esta tesis está dedicada a mis padres Carlos y Milagros, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir una meta más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre, a mi hermano Roberto por su amor incondicional y apoyo durante este proceso, por estar conmigo en cualquier momento y lugar. A toda mi familia por sus oraciones y palabras de aliento.

### **Agradecimiento**

Agradecer a mi casa de estudio la Universidad Norbert Wiener por brindar una educación de calidad. Asimismo, quisiera agradecer a los eminentes investigadores Dra. Irma Carhuacho Mendoza y Dr. Fernando Nolazco por su apoyo y motivación en el desarrollo de mi tesis.

## Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA</b>		
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	FECHA: 13/03/2020

Yo, Alicia Milagros Bernaola Fernández estudiante de la escuela académica de Negocios y Competitividad de la universidad privada Norbert Wiener, declaro que la tesis académica titulado: "Proceso estratégico para la mejora de la oferta exportable de mandarina fresca al mercado estadounidense, Lima 2021" para la obtención del grado académico/título profesional de: Administración y Negocios Internacionales es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo pueda ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determinan los procedimientos establecidos por la UPNW.



Firma

Nombres y apellidos del estudiante:

Alicia Milagros Bernaola Fernández

DNI: 71457937



Huella

Lima, 16 de Julio de 2021

## Índice

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaración de autoría	vi
Índice	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción	14
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b>	<b>16</b>
1.1 Planteamiento del problema	16
1.2 Formulación del problema	19
1.2.1 Problema general	19
1.2.2 Problemas específicos	19
1.3 Objetivos de la investigación	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 Justificación de la investigación	20
1.4.1 Teórica	20
1.4.2 Metodológica	20
1.4.3 Práctica	21
1.4.4 Limitaciones de la investigación	21
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>22</b>
2.1 Antecedentes de la investigación	22

	Pág.
2.1.1 Antecedentes internacionales	22
2.1.2 Antecedentes nacionales	24
2.2 Bases teóricas	28
2.2.1 Marco fundamental	28
2.2.2 Marco conceptual	32
3.1 Método de investigación	40
3.2 Enfoque	40
3.3 Tipo de investigación	41
3.4 Diseño de la investigación	41
3.5 Población, muestra y unidades informantes	41
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	44
3.7.1. Técnica	44
3.7.2. Instrumento	44
3.7.3 Descripción	45
3.7.4. Validación	45
3.8 Procesamiento y análisis de datos	47
3.9 Aspectos éticos	47
4.1.1 Análisis cuantitativo de la categoría oferta exportable	48
4.1.2 Análisis cuantitativo de la competitividad	51
4.1.3 Análisis cuantitativo de los requisitos y documentación	54
4.1.4 Análisis cuantitativo de promoción	55
4.2.1 Análisis cualitativo de la subcategoría competitividad	57
4.2.2 Análisis cualitativo de la subcategoría requisitos y documentación	59
4.2.2 Análisis cualitativo de la subcategoría negociación	61
4.2.3 Análisis cualitativo de la subcategoría promoción	63

	Pág
4.2.4 Análisis cualitativo de la categoría oferta exportable	64
5.1 Conclusiones	77
5.2 Recomendaciones	79
REFERENCIAS	80
ANEXOS	84
Anexo 1: Matriz de consistencia	85
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	86
Entregable 1	86
Entregable 2	98
Entregable 3	107
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	124
Anexo 4: Instrumento cualitativo	125
Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	126
Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta	132
Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)	135
Anexo 8: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	137
Anexo 9: Pantallazos de Atlas.ti	143

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Matriz de categorización de la categoría problema	43
Tabla 2 Matriz de categorización de la categoría solución	43
Tabla 3 Expertos que validaron el instrumento	46
Tabla 4 Expertos que validaron la propuesta	46
Tabla 5 Evolución de las exportaciones	48
Tabla 6 Evolución de las importaciones	49
Tabla 7 Comercio bilateral entre Perú y Estados Unidos de América en 2020	51
Tabla 8 Principales Proveedores	52
Tabla 9 Exportación FOB según principales países de destino: 2019 -2020	53
Tabla 10 Documentación requerida	54
Tabla 11 Perú, arancel aplicado a mandarinas	56
Tabla 12 Matriz de direccionalidad de la propuesta	71
Tabla 13 PIB Trimestral a precios de mercado 2021	93
Tabla 14 PIB Trimestral Per Cápita 2021	93
Tabla 15 Mercado Potencial – Estados Unidos 2021	93
Tabla 16 Matriz de FODA	100
Tabla 17 Matriz de evaluación de factores externos	101
Tabla 18 Matriz de evaluación de factores internos	102

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Evolución de las exportaciones para los años 2019 – 2020	48
Figura 2 Evolución de las importaciones para los años 2019 – 2020	49
Figura 3 Comercio bilateral entre Perú y Estados Unidos	51
Figura 4 Principales Proveedores	52
Figura 5 Evolución de las exportaciones para los años 2019 – 2020	54
Figura 6 Documentación requerida	55
Figura 7 Perú, arancel aplicado a mandarinas	56
Figura 8 Análisis cualitativo de la subcategoría: competitividad	58
Figura 9 Análisis cualitativo de la subcategoría: Requisitos y documentación	59
Figura 10 Análisis cualitativo de la subcategoría: Negociación	61
Figura 11 Análisis cualitativo de la subcategoría: Promoción	63
Figura 12 Análisis cualitativo de la categoría: Oferta Exportable	64
Figura 13 Reporte de Exportaciones por Subpartida Nacional/País Destino 2019	87
Figura 14 Reporte de Exportaciones por Subpartida Nacional/País Destino 2020	88
Figura 15 Países con participación de las importaciones mundiales de frutas	88
Figura 16 Exportación de mandarina en países principales en el año 2020	89
Figura 17 Volumen de las exportaciones tardías del año 2019 y 2020	90
Figura 18 Volumen de las exportaciones tempranas del año 2019 y 2020	90
Figura 19 Exportadores de mandarina peruana	92
Figura 20 Estadística de comercio orgánico mundial	94
Figura 21 Mercados de exportación de mandarina peruana	95
Figura 22 Zonas productoras de cítricos	96
Figura 23 Terminales Portuarios	97
Figura 24 Análisis PEST	102
Figura 25 PIB	104

## Resumen

La presente investigación denominada “proceso estratégico para la mejora de la oferta exportable de mandarina fresca al mercado estadounidense, Lima 2021”, debe tenerse en cuenta que el país norteamericano es uno de los principales importadores de mandarinas peruanas. Por lo tanto, el objetivo general de este estudio es promover el proceso estratégico para la mejora de la oferta exportable de mandarina fresca al mercado estadounidense en el periodo 2022.

El método de la investigación se realizó mediante el sintagma holístico cuya investigación va dirigida a empresas agro exportadoras, es de tipo proyectivo, de nivel comprensivo usando el método deductivo en el estudio, para la recopilación de fue a través de un análisis documental mediante fuentes secundarias como SIICEX, DIGESA, MINAGRI, así como también, se entrevistó a tres expertos de diferentes empresas como Procesadora Torre Blanca S.A., Compañía de Exportadores y Exportadora Safco Perú S.A.

La propuesta proporciona los detalles de plan de exportación de mandarina fresca que incluye estudio de mercado, un plan de exportación para aumentar las ventas y exportación de todo ello dirigido a la futura sociedad conformada por los productores y/o comercializadores de mandarina, ya que en comparación al periodo 2019 las ventas han disminuido.

Finalmente, se concluyó que las mandarinas tienen una fuerte presencia en el mercado estadounidense, el nivel de producción de materias primas es muy bajo, asimismo, se desarrolló un plan de exportación para promover las ventas al exterior, tomando en cuenta el proceso de exportación, los niveles de oferta y demanda y precios de venta competitivos.

*Palabras clave:* Exportación, comercio internacional, oferta exportable, plan de exportación, requisitos y documentación.

## **Abstract**

The present research called "Implementation of strategies to improve the exportable supply of fresh mandarin oranges to the U.S. market, Lima 2021", should be considered that the U.S. is one of the main importers of Peruvian mandarins. Therefore, the general objective of this study is to promote the implementation of strategies to improve the exportable supply of fresh mandarins to the U.S. market in the period 2022.

The research method was carried out using the holistic syntagma whose research is aimed at agro-exporting companies, is projective type, of compressive level using the deductive method in the study, for the collection of data or all information was through a documentary analysis through secondary sources such as SIICEX, DIGESA, MINAGRI, as well as 3 people from different companies such as Procesadora Torre Blanca S.A, Compañía de Exportadores and Exportadora Safco Perú S.A. were interviewed.

The proposal provides the details of a fresh mandarin export plan that includes market research, an export plan to increase sales and export of all directed to the future society formed by producers and / or marketers of mandarin, since compared to the period 2019 sales have decreased.

Finally, it was concluded that mandarins have a strong presence in the U.S. market, the level of production of raw materials is very low, likewise, an export plan was developed to promote sales abroad, considering the export process, levels of supply and demand and competitive sales prices.

*Key words:* Export, international trade, exportable offer, export plan, requirements, and documentation.

## **Introducción**

En la actualidad, la industria exportadora del Perú ha crecido exponencialmente en los últimos años, permitiendo que diferentes regiones del país logren un desarrollo económica y socialmente sostenible. Entre las principales exportaciones se encuentran uvas, palta y cítricos, que gracias a sus propiedades y aportes nutricionales se han consolidado en los mercados internacionales y en algunos casos durante la última década.

El presente estudio está enfocado en el proceso estratégico para la mejora de la oferta exportable de mandarina fresca al mercado estadounidense para el periodo 2022, cuyo objetivo es promover la implementación de estrategias para la mejora de la oferta exportable de mandarina fresca al mercado estadounidense en el periodo 2022. El país norteamericano es un mercado prometedor para la agricultura y la ganadería, el cual es perfecto para los productores emergentes que deseen aumentar sus ingresos a través del comercio internacional exportando tanto productos tradicionales como no tradicionales.

El trabajo de investigación consta de cuatro capítulos organizados de la siguiente manera:

Capítulo I: En esta parte de la investigación se definió el problema general, de la misma forma, se definió tres problemas específicos, se planteó el objetivo general, tres objetivos específicos, de igual forma, se planteó la justificación de la investigación tanto práctica como la metodológica, teoría y las limitaciones del estudio.

Capítulo II: En esta parte de la investigación se encuentra el marco teórico, que se compone por los antecedentes de la investigación tanto internacionales como nacionales, de la misma forma, contiene todas las teorías fundamentales para esta investigación, de igual forma, se encuentra el marco conceptual, que se compone por la categoría solución y la categoría problema y sus dimensiones.

Capítulo III: En esta parte de la investigación se encuentra el método utilizado en el estudio, así como también, el enfoque, el tipo de investigación que se utilizó, el diseño, la población, muestra y la unidad de análisis, el cual se compone por la técnica utilizada, el instrumento, la descripción y la confiabilidad, de forma similar, se encuentra el procesamiento y análisis de datos y por último los aspectos éticos.

Capítulo IV: En esta parte de la investigación se encuentra la descripción de los resultados, en el cual se compone de los resultados cuantitativos y cualitativos, de la misma forma, se encuentra el diagnóstico de los resultados, la identificación de los factores de mayor relevancia, así como también, se encuentra la propuesta solución, la discusión final, las conclusiones y las recomendaciones.

# CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

## 1.1 Planteamiento del problema

La producción internacional se aproxima entre los 28 a 30 millones de toneladas anualmente, con base a las cantidades se puede indicar que respecto a las exportaciones en primer lugar está China con un 24 % por ser uno de los que tiene mayor participación por el consumo de cítricos, en segundo Brasil con 14%, seguido por Estados Unidos con un 7 % de participación de exportación, sucesivo por India con un 7 % de participación y finalmente México con un 24 % de participación. Perú, está ubicado actualmente en el onceavo lugar con una participación de concentración de un 1 % de la producción de mandarina a nivel internacional. Por otra parte, en términos de producción desde la perspectiva del continente americano, se encuentra en el quinto lugar, después de Brasil, Estados Unidos, México y Argentina. Con respecto a las principales comercializaciones de producto de la mandarina, se puede decir que Estados Unidos es el mayor consumidor de este cítrico, por ende, es un mercado sólido que presenta el 40 % del total del exportador en valor (US\$ 54 millones), seguido por Reino Unido con un 25 % (US\$ 34 millones) y en tercer puesto se ubica Holanda con un 12 % (US\$ 16.5 millones) (Gestión, 2017).

Respecto al periodo del primer semestre del 2020, las exportaciones de mandarina tuvieron un promedio de 5.890 toneladas brutas, en otras palabras, es el 32% más con relación al mismo primer semestre del año 2019. El crecimiento de remesas se produjo por unas variaciones en la preferencia de los compradores, porque optaron por cuidar su sistema inmunológico. Sin embargo, la cantidad de oferta de mandarina provocó que redujera el valor de esta en el mercado internacional hasta US\$ 0.90 por kilogramo, 18% menos al periodo del 2019, cabe señalar que los mercados que invirtieron más en este cítrico fueron Ecuador US\$ 1.42 por kilogramo. Por otro lado, cabe recalcar que los mercados con mayor

intervención en realizar envíos fueron los países bajos, con un 57% de participación y por parte de Estados Unidos con un 22% (Fresh Fruit, 2020).

Según las estadísticas de la Asociación de Productos cítricos del Perú, indicó que el periodo del 2019 se exportó un total de 253 mil toneladas, es decir, que las exportaciones del periodo 2019 hubo un declive por el crecimiento que obtuvo el periodo del 2020 por ende obtuvieron una gran demanda al romper la barrera de las 200 mil toneladas exportadas, lo que significó un crecimiento con un porcentaje total de 34 % en volúmenes, se puede decir que las exportaciones de mandarina representan un total del 40 % de participación, en las toronjas un total del 34 %, de naranjas un total del 30 %, y por último limón Tahití con un total de 18 %. Con los porcentajes indicados se percibe las necesidades de sustancias cítricas como es la mandarina, debido a la situación del estado de emergencia que provocó el COVID -19, el consumidor percibió que el consumo de este era necesario. Con respecto a las ganancias, en el presente año obtuvieron un total de US \$259 millones respecto al mismo periodo del año 2019 que fue un total de US \$181 millones (El Comercio, 2020).

A nivel nacional, Perú ha sido considerado como el principal exportador de cítricos a nivel latinoamericano, con una exportación de 137, 443 toneladas en el periodo de 2018, el cual ha sido reflejado con un 16.17% de crecimiento. Existe 65,000 hectáreas de cítricos en el Perú el cual va creciendo entre un 1% a 1.5% del ritmo anualmente, pero debemos recalcar que en el sentido de la exportación de mandarinas crece a un ritmo mayor esto debido a la reconversión de variedades antiguas a variedades nuevas, con fines de comercio exterior. Actualmente, existe un recambio de las hectáreas, es decir, que los cultivos que antes estaban destinados para el mercado local ahora están siendo exportados al mercado internacional (Gestión, 2019).

Del periodo de enero a agosto 2020, las exportaciones de cítricos del país fueron lideradas por Lima, Ica y la libertad, departamentos que representan el 45 %, 44 % y 10 % de las exportaciones en totales respectivamente, entre los meses de enero a agosto del año 2020, las exportaciones de mandarina, Lima exportó un volumen de 82.886 t (US\$ 103 millones), el cual un 71 % de este total le pertenecen a la provincia de Huaral, seguido por la provincia de Cañete con un 20 % y la provincia de Huaura con un 8 %. Por otro lado, las exportaciones en el departamento de Ica fueron de 81,958 t (US \$100 millones), seguido por el departamento de La Libertad con un volumen exportado de 7,954 t (US \$23 millones) (ComexPerú, 2020).

La exportación a nivel local, más específicamente en el departamento de Ica la fruta con mayor participación en las exportaciones tenemos a la uva con un 14%, seguido por el espárrago con un 11% de participación, la mandarina con un 11%, tomate con un 8%, la cebolla con un 7% y finalmente la palta con un 4%, todo dichos productos tienen una alta demanda al nivel tanto nacional como también internacional, en el caso de las mandarinas se genera un 2% del comercio mundial de frutas, cabe recalcar que el departamento de Ica tiene una alta demanda de exportación internacional debido por la pandemia Covid-19 y esa es una gran ventaja. Si comparamos en los años 2019 y el año 2015 es muy notorio, ya que en el año 2019 las exportaciones internacionales de mandarina fueron de 4.9 millones de toneladas, con un crecimiento del 7% al respecto al año 2015, lo que conllevó al país posicionarse en el 7mo lugar en el ranking de exportadores, este producto deja un margen de ganancia de un US\$ 0.90/kg, con una demanda internacional en frutas ricas en vitamina C. En específico al sembrío de mandarina, una de las frutas más representadas en dicho

departamento, se tiene una superficie de cultivo de un aproximado de 7 600 en el año 2014, el cual ha tenido un crecimiento de 5,9 mil en el 2016.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo un proceso estratégico permitirá mejorar la oferta exportable de mandarina fresca al mercado estadounidense en el periodo 2022?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- ¿Cuál es el nivel de participación actual de las exportaciones peruanas de mandarina fresca en el mercado estadounidense?
- ¿Cuáles son los factores internos y externos que afectan la exportación de mandarina fresca al mercado de los Estados Unidos?
- ¿De qué manera se puede mejorar las alianzas estratégicas en relación con la oferta exportable de mandarina fresca para el mercado estadounidense?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Proponer un proceso estratégico para la mejora de la oferta exportable de mandarina fresca al mercado estadounidense en el periodo 2022.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Analizar el nivel de participación actual de las exportaciones peruanas de mandarina fresca en el mercado estadounidense.
- Identificar los factores internos y externos actuales de la exportación de mandarina fresca al mercado de los Estados Unidos.
- Diseñar una estrategia para mejorar las alianzas estratégicas en relación con la oferta exportable de mandarina fresca para el mercado estadounidense.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Teórica**

Las teorías de la presente investigación en proceso que ayudó a la elaboración misma del estudio fueron la teoría clásica de la administración, la teoría de la administración por objetivo y la teoría de la ventaja absoluta.

La teoría clásica de la administración ayudó obtener una mayor entidad entre las empresas agroexportadoras de mandarina, así como también dio a conocer que en toda organización o empresa debe tener una estructura organizacional, es decir que, para poder desarrollar todas las actividades de manera organizada, se debe separar las actividades por áreas para que así se logre la sostenibilidad de la empresa.

Por otro lado, la teoría de la administración por objetivos aporta que, organiza a la empresa en base a las metas que se desea lograr, así como también, permite hacer un seguimiento en el trabajo que realizan los trabajadores, resaltando sus cualidades.

Finalmente, en la teoría de la ventaja competitiva, indica que al producto final ya sea un bien o servicio se le debe adicionar un valor agregado para que así se puede diferenciar con la competencia, y de esa manera obtener una ventaja frente a los otros productos de igual similitud, es por ello que, la exportación de mandarina es muy competitiva, el valor agregado en esta investigación es que la producción del cítrico no excede los costos, puesto que en el lugar de sembrío donde se llevó a cabo esta investigación es familiar.

### **1.4.2 Metodológica**

El siguiente análisis se llevó a cabo con un enfoque mixto de sintagma holístico, en el cual la información se puede obtener de manera cualitativa y cuantitativa, para que de esa manera se pueda dar un diagnóstico que permita plantear una propuesta. Asimismo, se

obtuvo la información a través del análisis documental, el cual permitió extraer una información electrónica guardada en la base de datos en las páginas siguientes: SIICEX, DIGESA, MINAGRI.

#### **1.4.3 Práctica**

La justificación práctica del estudio se basa en la importancia de desarrollar una propuesta exportable en el mercado internacional, teniendo como mercado meta a Estados Unidos, y de esa manera promover un proceso estratégico creando un plan negocio llamado FDP, en él se observó los factores internos como externos, así como también, el nivel de exportación en dicho periodo, y por último, se planteó una mejora en la manera de exportar la mandarina, es decir, conocer a mayor detalle qué documentos y requerimiento toda empresa o todo emprendedor debe saber.

#### **1.4.4 Limitaciones de la investigación**

Se procedió a comprar una laptop de un Core 7i puesto que la computadora antigua dejó de funcionar, asimismo, se mejoró el internet, es decir, se compró un paquete de mayor velocidad, el presupuesto previsto para la investigación fue bajo, no se contaba con ese dinero, otro factor de limitación fue la bioseguridad debido a la emergencia sanitaria que dificultó el trabajo de campo en este estudio, pero con tecnología, vía videoconferencia, correo electrónico o zoom, se pudo obtener resultados. El acceso a información de fuentes oficiales como el gobierno es otra limitación ya que algunos portales faltan o estaban desactualizados.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

En Colombia, Pérez (2019) realizó un estudio sobre la exportación de los Productos agropecuarios colombianos al mercado suizo. El propósito del estudio fue identificar productos agrícolas colombianos no tradicionales con alto potencial de exportación al mercado suizo, el estudio se realizó con su enfoque definido, aplicando el método ventaja competitiva para la recopilación de datos necesarios a través de las encuestas. Se obtuvo como resultado que la uchuva es el producto con mayor potencial, seguido por la mandarina. Es decir, son las frutas con mayor potencial exportador porque cuentan con un buen sistema de manejo de productos agrícolas y una excelente certificación de calidad de frutas. Se concluyó que las medidas fitosanitarias son actualmente un desafío administrativo y financiero para los productores y exportadores colombianos, lo que quiere decir que ingresar al mercado suizo es complejo.

En Ecuador, Rodríguez y Flores (2017) efectuaron un estudio sobre el modelo de negocio para la comercialización y producción de guayaba en conservas y modelos de negocio para exportar a Estados Unidos (mercado de Nueva York) en el futuro. El objetivo del estudio fue identificar y planificar el negocio de la guayaba en conserva y determinar la actividad de comercialización en el mercado estadounidense-neoyorquino para la hacienda La Fragua en el Catón Daule, el estudio se realizó con un enfoque mixto, aplicando el método cuantitativo, ya que la información fue de manera descriptiva y correlacional debido a que se realizaron encuestas y cuestionario para la recopilación de información. Los resultados del estudio mostraron que la producción de la hacienda La Fragua requiere más negociación con más agricultores en la misma área porque se necesita mayor producción para exportar al

mercado de Nueva York. Se concluyó que, la producción de exportación de la hacienda La Fragua y la baja comercialización nacional e internacional se deben a que la hacienda tiene poca información o conocimiento.

En Ecuador, Paredes y Arévalo (2015) llevaron a cabo un estudio sobre la relevancia económica y financiera de la producción de mandarina en la provincia de Cotopaxi para el mercado canadiense. El propósito de este estudio fue determinar las condiciones actuales de producción y la demanda de exportación de mandarinas al mercado de Toronto, Canadá, el estudio se realizó utilizando un enfoque mixto aplicando métodos cualitativos y cuantitativos, ya que la información fue de manera descriptiva y correlacional, debido a que se realizaron entrevistas y encuestas para la recopilación de datos necesarios. Los resultados de este estudio mostraron que el potencial de supervivencia financiera de alta productividad se encuentra en un valor presente neto de \$3,503,620 a una tasa del 53,90%. Debido a las condiciones climáticas y recursos naturales del país, la exportación y cultivo de cítricos ha llegado a la conclusión de que es una actividad de bajo costo y altamente sustentable.

En Ecuador, Cañizares (2015) desarrolló un estudio sobre el análisis de las mandarinas y sus aplicaciones en la cocina. El propósito de este estudio fue identificar y estudiar los beneficios asociados a los cítricos, diversos métodos y consumos, no solo en bebidas y repostería, sino también en el sector de alimentos calientes. Se aplicó métodos deductivos, inductivos, analíticos e históricos mediante la realización de encuestas, entrevistas y catas para recopilar los datos necesarios. Como resultado, solo el 39% de quienes tenían este conocimiento eran agricultores, ya que el 61% de la población encuestada

no sabía dónde cultivar cítricos en Ecuador. Se concluyó que la mandarina es una fruta con alto valor nutricional, alto potencial exportador y aplicación en la cocina ecuatoriana.

En España, Bello (2015) realizó un estudio analizando la calidad de naranjas y mandarinas afectadas por variables de proceso. El propósito del estudio fue determinar el impacto de diferentes etapas en el procesamiento de la calidad de los cítricos, el estudio se realizó con un enfoque determinista y se aplicó el método de grado de correlación para investigar, ensayar y entrevistar para la recopilación de datos. Se obtuvo como resultados por encima del mínimo establecido al legalizar la variación del porcentaje presentado para cítricos, es decir, el porcentaje requerido para la exportación y comercialización de cítricos en el mercado. Se concluyó que se definió una serie en los atributos sensoriales para la evaluación de los gajos de naranjas y mandarinas, logrando así que de esta manera se pueda determinar la influencia en los diferentes métodos.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Méndez (2019) efectuó tesis sobre Las 5S'S en el proceso de mejora para la exportación de mandarinas peruanas en una empresa de la localidad de Santa Rosa en el periodo del año 2017, teniendo como objetivo determinar cómo influye las 5S'S en la calidad del procedimiento de la mejora para la exportación de mandarina. La investigación se realizó de acuerdo con un enfoque determinista mediante la aplicación de técnicas de diseño no experimental – transversal de forma correlacional, en el cual el estudio está conformado por 50 personas de la empresa de la localidad de Santa Rosa. Se utilizó el análisis documental para la recopilación de datos, el cual fueron encuestas y cuestionario, obteniendo como resultado una correlación en un porcentaje de 0.876% entre las variables de la investigación de las 5S'S, lo que significa que para el proceso de exportación de mandarina existe una

correlación significativa alta. Se concluyó que, las ventajas competitivas son de suma importancia para la optimización de los costos y de mejores resultados, por ello Lambayeque como zona productora posee un gran nivel de importancia referente a la especialización de exportación. Se recomienda a la empresa elaborar un manual para que así se proporcione un eficaz apoyo en el proceso de la mejora para la exportación de mandarina peruana.

Yucra (2018) realizó una investigación sobre la comercialización internacional de mandarina peruana entre el periodo 2010 - 2017, teniendo como objetivo determinar las exportaciones a nivel internacional entre los periodos ya mencionados. El estudio se realizó utilizando el enfoque definido, aplicando correlaciones descriptivas que no diseñan experiencias longitudinales, en el cual se centra en el valor, la cantidad y el precio de las exportaciones de mandarina de los tres mayores exportadores. Se utilizó a través de gráficos lineales y tablas estadísticas descriptivas, ya que la información se sintetiza a través de libros, páginas institucionales y tratados. Se obtuvo como resultado que, el proceso de exportación requiere métodos de mejora continua que reflejen los factores técnicos para el control de calidad, que es obtener mejores precios, además de reducir el costo y aumentar la cantidad. Se concluyó que el comercio internacional de cítricos es favorable y beneficioso para el Perú.

Cortez (2018) ejerció el estudio sobre el patrón estacional de las exportaciones de mandarina peruana hacia el mercado estadounidense en el periodo 2013 – 2017, teniendo como objetivo determinar si existe o puede existir un patrón en el comportamiento del volumen de las exportaciones de mandarina peruana al mercado estadounidense. La investigación se realizó mediante un enfoque cuantitativo en el cual se utilizó para la recopilación de datos de forma medible y cuantificable, para ello dicha información se obtuvo de diferentes publicaciones oficiales, artículos de entidades públicas y privadas,

obteniendo como resultado que en los Estados Unidos en el periodo del 2017 tuvo un incremento muy eficaz y considerable en sus exportaciones pese a que se presentaron distintas incidencias climáticas, así como también, se puede decir que existe una relación positiva entre el precio de la mandarina tangelo exportada a al mercado estadounidense durante el periodo 2013 – 2017, pero priorizando los meses de marzo a junio, ya que en dicho meses se obtuvo un comportamiento de patrón estacional. Se concluyó, que durante los meses abril a octubre fue muy eficiente para la exportación de la mandarina peruana, ya que la relación que existe entre los volúmenes de exportación y el valor estacional de exportación fueron muy positivo, se recomienda que para que dicha investigación se lleve a cabo de una buena manera se debe realizar una inversión en la tecnología actual, lo que permite aumentar la eficiencia en la producción de la fruta, así como también la reducción de los costos.

De La Cruz (2017) llevó a cabo una investigación sobre la estrategia competitiva de la exportación de mandarinas peruanas en la provincia de Huaral en el período 2012-2016 con el objetivo de esclarecer la relación entre la estrategia exportadora y la exportación de mandarinas peruanas en China. El estudio se realizó utilizando un enfoque de correlación y un diseño no experimental – transversal, con una población de 25, las cuales apuntaban las empresas exportadoras de mandarina en la provincia de Huaral. Se utilizó el análisis documental para la recopilación de datos, utilizando encuestas que consistían en 40 preguntas sobre las variables y dimensiones de las cuales se enfoque en la una escala de 5 categorías, obteniendo como resultado un porcentaje de 941% a 92.1% para las variables. Se concluyó que existe una relación muy importante entre la estrategia competitiva y la exportación de mandarinas dado que la estrategia exportadora y competitiva en general tiene un coeficiente de 0.822 en el punto bajo y la prueba significativa de 0.000, todas las empresas

exportadoras de productos agrícolas son excelentes a la hora de exportar todo tipo. Se pueden tomar medidas para influir en la correlación porque fomenta la exportación del producto, o el producto de bajo costo debe dirigirse hacia el cliente. También deben ofrecer diseños y marcas que atraigan al público, enfocados en estrategias de diferenciación, así como una atención al cliente sobresaliente.

Huamaní y Pérez (2016) efectuaron la tesis sobre los factores que determinan la exportación de mandarina a los mercados de China, Indonesia y Finlandia, teniendo como objetivo determinar los canales óptimos para la comercialización y distribución de la mandarina peruana a los mercados de China, Indonesia y Finlandia. La investigación se realizó mediante un enfoque exploratorio, aplicando el método cualitativo, teniendo como principales a las empresas agroexportadoras ubicadas en el departamento de Ica y Lima. Se utilizó el análisis documental, con una selección de muestra no probabilística intencional, para ello se enviaron correos, se hicieron llamadas telefónicas y se realizaron visitas a las empresas para el correspondiente desarrollo de las encuestas, obteniendo como resultado que la exportación al mercado chino se encuentra aperturado, sin embargo, para el mercado de Indonesia y Finlandia se encuentra cerrado debido a sus barreras paraarancelarias. Se concluyó, que de acuerdo con los resultados obtenidos la exportación de mandarina peruana al mercado de China se encuentra posicionándose con mayor fuerza en el periodo del 2016, así como también los canales de distribución y comercialización más efectivos son los agentes o socios comerciales, ya que ellos son los que tienen mayor conocimiento de los mercados internacionales.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Marco fundamental**

#### **La teoría clásica de la administración**

La teoría clásica de la administración se define que la administración debe cubrir o en otras palabras se debe enfocar en la estructura o esquema de una empresa, así como también se enfoca en las actividades con el objetivo de realizar un eficaz trabajo (Fayol citado por Chiavenato, 2000).

A la vez, se define como parte de toda la empresa u organización para asegurar la efectividad de todas las áreas relacionadas con la organización, independientemente del departamento, departamento o individuo (trabajadores, supervisores, subordinados). En un sentido más amplio, es decir, globalmente, proponemos una estructura organizacional orientada a permitir que cada supervisor o supervisor divida o delegue tareas en cada área para que se especialice y sea productivo en sus responsabilidades (Chiavenato, 2000).

La teoría de Fayol, por otro lado, enfatiza que cualquier organización o empresa industrial, grande o pequeña, involucra una amplia gama de actividades, independientemente de su tamaño, es decir que, las relaciones efectivas dependen de una buena comunicación dentro de la organización. Se enfatiza la necesidad de ser una empresa eficiente con un buen clima laboral, enfocándose en las funciones asignadas a cada departamento, independientemente del tamaño de la organización (Paniagua, 2005).

De acuerdo a la teoría clásica de una empresa se debe dividir en seis funciones, de los cuales está conformado por: las funciones técnicas, el cual se enfoca en la producción de los bienes de una organización u empresa, seguido por: las funciones comerciales, el cual se enfoca en la compra y venta ya sea de materiales y bienes, adicionalmente las funciones

financieras, el cual se enfoca en la gestión de los recursos económicos de una organización, las funciones de seguridad, el cual se enfoca en la protección del capital humano así como también de los bienes, seguido por las funciones contable, el cual se enfoca en la protección del capital humano y los activos, la función contable que se enfoca en registrar los estados financieros de la empresa, y finalmente la función de gestión que dirige de manera sincrónica todas las funciones mencionadas anteriormente para que se sean dirigidas en una sola dirección (Chiavenato, 2000).

### **La teoría de la administración por objetivo**

La administración siempre se centra en los objetivos prácticos de la excelencia. En otras palabras, el resultado son todos los principios, reglas y apoyos que están estrictamente dirigidos a lograr resultados efectivos. Cabe destacar que es muy importante para una organización o empresa definir claramente sus metas para que las metas a alcanzar sean unilaterales (Ponce, 2005).

La administración por objetivo (APO) se define como un método en el que los jefes generales y regionales de una organización definen conjuntamente metas u objetivos y definen las funciones o responsabilidades de cada área de acuerdo con los resultados esperados, es decir, la APO es sumamente importante en una empresa sin importar el tamaño de ella, ya que de esta manera, definiendo las funciones y responsabilidades permite obtener resultados positivos para la empresa u organización, por lo tanto, para poder llegar a tal punto, el gerente general de la empresa debe ser el primero en definir específicamente las funciones y responsabilidades de los jefes de cada área de la empresa o llegar un acuerdo entre el gerente y el jefe de área, luego de ello se debe crear una sinergia entre los objetivos, para que así de esa manera se llegue a la meta u objetivo en común (Chiavenato, 2000).

La APO se define en un conjunto de objetivos entre el gerente general y el jefe de área, pero para poder establecer dichos objetivos va a depender del sistema en el cual esté conformado una empresa u organización sin importar el tamaño de ella, es decir, en algunas organizaciones el gerente es el que define qué objetivos se llevará como meta para que así posteriormente sea complementado con el jefe de área, así como también, existe el sistema de la participación conjunta, ya sea en reuniones entre todos los jefes de áreas y el gerente general, la mayoría de empresas u organizaciones establecen metas cuantificables en un momento dado en cada sector, creando sinergias entre todas las partes de la organización y enfatizando la medición y control de resultados (Chiavenato, 2000).

La APO se define como un sistema dinámico, es decir, que se permite integrar o conectar las necesidades de todas las áreas que pueda existir en una organización para que así se pueda lograr alcanzar el mismo objetivo, cabe recalcar que se debe tener en cuenta todos los requerimientos que se pueda solicitar en las áreas o de cada gerente (Chiavenato, 2000).

### **La teoría de la ventaja absoluta**

La teoría de la ventaja absoluta de Smith (citado en Chabert), la ventaja competitiva en el ámbito de comercio internacional se obtiene cuando una empresa de un país extranjero produce un mayor volumen de un producto sin especificar, lo que conlleva al otro país enfocarse en un valor agregado (Chabert, 2005).

Se define ventaja absoluta como que cada país puede elaborar un o más productos ya sea bienes o servicios, con un menor costo que las competencias comerciales, es decir, que cada país tiene la ventaja de agregar un valor más que el competidor nacional o internacional con un menor costo, al momento de exportar e importar un producto ya sea

bien o servicios que se fabrica con un costo mayor a la competencia, dando así a conocer que de esta manera un país puede comercializar un producto nacional a mercado internacional, al ser un país que elabora sus mismos insumos y materia prima, tiene la ventaja de que la producción al terminar será de bajo costo obteniendo un mayor beneficio económico (Ingran y Dunn, 2001).

La ventaja absoluta se puede determinar cuándo un país gana dinero produciendo productos para la venta, es decir, un país agricultor tiene una mayor ventaja, ya que dicho país produce el bien o servicio solo agregándole un valor más, pero que tiene una menor cantidad de los gastos y costos ya sea de material o mano de obra, a diferencia de otros países, es importante recalcar que se debe conocer los productos ya sea un bien o servicio, productos de los cuales un país puede producir, para que de esta manera se pueda conocer cómo crear o mejorar dicho como darlo conocer al mercado internacional y de esa manera comercializarlo permitiendo que se obtenga buenos ingresos (Cornejo, 2002).

La teoría de la ventaja absoluta de Smith (citado en Bajo), se define como un país exportará e importaría un producto ya sea bien o servicio aquellos productos de los cuales tiene ventaja total en los costos, aquellas mercancías o productos del cual el costo total de toda producción es mucho menor con respecto al otro país, es decir, que las empresas u organizaciones obtienen una ventaja absoluta, puesto que cuando los costos de la producción del bien o servicio son menores respecto al país extranjero en referencia al mismo bien o servicio, quiere decir que se obtiene un mayor ingreso o ganancia cuando el producto se produce en el mismo país antes de exportarlo (Bajo, 1991).

### **2.2.2 Marco conceptual**

Hay tres factores importantes al considerar una oferta exportable. El primero se refiere a la capacidad física, incluida la capacidad de producir satisfaciendo las necesidades del mercado internacional, el segundo se refiere a la capacidad de gestión, incluidas las decisiones de la empresa. Alternativamente, se debe enfatizar que los empresarios deben tener los conocimientos necesarios e importantes para exportar bienes y servicios. De lo contrario, será difícil lograr exportaciones. Finalmente, tener capacidad financiera significa tener o adquirir los medios financieros necesarios para realizar la exportación de bienes y servicios (Cantos, 1998).

De igual manera, la oferta potencial exportable de un país se basa en decisiones tomadas por la economía de ese país, es decir, se incluye y se tiene en cuenta la oferta de bienes o servicios exportables y la demanda del país al que se exportan los bienes (Alcalá, 2004).

Así mismo, la capacidad de la oferta exportable depende de su capacidad de producción, es decir, la capacidad física construida en relación con la transición, si la cantidad requerida en el mercado internacional está en stock y en caso afirmativo se configurará. Cabe recalcar que esta capacidad es indispensable y sumamente importante, ya que es necesario para empezar con la exportación, seguido por la capacidad financiera está vinculada a la capacidad de endeudamiento y, finalmente, la capacidad de gestión está vinculada a los gerentes responsables o gerentes que dirigen las organizaciones. Ambos requieren capacitación para conocer los conocimientos que se necesita para exportar (Mincetur, 2017).

A la vez, la oferta exportable tiene como principal característica el cumplimiento de la demanda en el mercado internacional, es decir, tener en stock una cierta cantidad de productos para que así se pueda abastecer en la demanda que el mercado destino pueda solicitar, así como también se debe enfocar en tener la capacidad de producción del bien o servicio a exportador de manera constante y a su vez debe cumplir con las demandas exigidas por el cliente. Es importante recalcar que se debe tener en consideración el financiamiento de la organización, puesto que se debe contar con lo necesario para la exportación del bien o servicio (Minagri, 2015).

Por consiguiente, la oferta exportable se puede definir como la oportunidad que tiene un país al nivel internacional, es decir, que las exportaciones que tiene un país ayudan a que se genere un mayor ingreso y que dicho país ya no se genere importaciones o que disminuyan las importaciones, para que el pueblo de dicho país tenga una mayor oportunidad de trabajo y de desarrollo de sus habilidades, cabe recalcar que la fijación de los precios competitivos es muy importante, asimismo, se puede decir que una producción de un volumen regular puede llegar a abastecer a los mercados nacionales así como también a los mercados internacionales, es decir que si el volumen de la producción es alta, la oportunidad de exportar es mucho mayor (Fedesarrollo, 2013).

De forma similar una de las subcategorías utilizadas en la investigación ha sido la competitividad se puede llegar a definir como la exigencia que conlleva la globalización de la competencia y la tecnología, así como también, es el resultado de los diversos cambios que han ocurrido desde la segunda parte del siglo XX, está relacionado con el estudio o la investigación de la capacidad económica de la producción a nivel nacional o internacional y del crecimiento. Durante la primera parte del siglo, se llamó a la visión neoclásica como el

crecimiento económico, se observaron las limitaciones en el periodo de la posguerra dando así a recalcar que principalmente se debe agregar un cambio técnico como también una sustentabilidad de un proceso productivo (López, 1999).

Por consiguiente, se puede llegar a definir la competitividad como que, cada empresa para poder crecer debe tener competitividad, así como también depende de las propias estructuras internas que tienen las organizaciones o empresas, es decir, que cada organización tiene la capacidad para elaborar o producir de tal manera en el cual pueda hacer crecer las ventas y poder tener al momento que exportar un bien o producto o en distintos ámbitos que pueda surgir. Es importante saber que la competitividad es la capacidad de poder competir con otras organizaciones de forma exitosa en los mercados internacionales o nacionales, la competitividad es fácilmente visible antes los clientes (Rubio y Baz, 2015).

Recíprocamente, la competitividad va de la mano con el desarrollo económico, puesto que en ambos casos se pueden encontrar en diferentes escenarios de competencia como, por ejemplo, en las actividades económicas que puede llegar a tener un país en los diferentes sectores, en el sector minero, en el sector agropecuario, así como también en las distintas áreas como los servicios públicos y privados (Berumen, 2006).

De la misma manera otras de las subcategorías utilizados en la investigación ha sido, requisitos y documentación para la realización de la oferta exportable se debe tener en cuenta los documentos y requisitos que son necesarios para la exportación de cualquier bien o servicio, en primer lugar, se debe considerar si el proyecto o investigación a exportar esta emprendido por una empresa con una persona natural o responsabilidad jurídica, cabe recalcar, que se debe tener en cuenta que, si está relacionada con la responsabilidad jurídica,

se debe ser si está en el nuevo régimen RUS, MYPE, Especial y General. Por otro lado, la actividad de una exportación se debe realizar de una manera cuyo monto del ejercicio o exportación no debe superar los mil dólares americanos, asimismo, se debe registrar las tres operaciones anuales (Sunat, 2016).

Por otra parte, los documentos aduaneros son de suma importancia en el proceso de mercadeo y logística, ya que brindan evidencia de exportaciones y mercadeo ante el regulador de aduanas Sunat. Por lo tanto, debe tener el mejor conocimiento de todos los documentos. En definitiva, debe adjuntarse a un archivo enviado a Sunat para su fácil y eficiente desarrollo (Promperú, 2016).

De la misma forma, los documentos esenciales para una exportación comercial son la proforma y orden de compra del país al cual se le está vendiendo, es decir el invoice, así como también la factura emitida por la Sunat a través del clave sol, asimismo, tener en orden la lista de empaque donde se especifique detalladamente todo lo que contiene la mercancía exportada, los documentos donde se especifique el medio de transporte donde se realizará el embarque de la mercancía, así como también detallar el encargado del traslado de la misma mercadería, la carta poder en el cual se indique el compromiso del transportista de la mercadería (Siicex, 2008).

De forma similar otras de las subcategorías utilizados en la investigación ha sido, La promoción de la oferta se puede definir como una venta ofrecida a un consumidor sin importar que sea nacional o internacional, es por ello que existe dos sectores comerciales distintos, el cual el primero se enfoca al cliente final, es decir, el cliente que consume el producto o materia final, por otro lado, el segundo se enfoca al sector mayorista o minorista

del mercado, el cual son quienes adquieren el producto, pero cabe recalcar que no lo consumen, sino que son parte de la cadena de la distribución. La oferta de la promoción en el área de la venta se puede definir como la principal fuente de comunicación entre cliente y proveedor (Lamb, Hair y McDaniel, 2011).

De igual forma, la oferta de promoción tiene diferentes modalidades de apoyo para poder realizar una gran variedad de ventas y publicidad, es decir, que las modalidades de apoyo deben determinar a qué cliente será dirigido el producto o servicio, ya que existen clientes en el cual la producción se realiza de una manera distinta como por ejemplo: industrial, en grandes volúmenes y de una mayor movilización de procesos, en el cual el enfoque principal es la estrategia viable donde sería una comunicación directa entre el proveedor y cliente ya sea mayorista o minorista, dando así a conocer el precio más accesible para el consumidor (Sainz, 2013).

Asimismo, la promoción de las ventas se puede definir como una oferta atractiva o mejor accesible para el comprador ya sea extranjero o nacional, así mismo, existen diferentes modalidades de promoción, por ejemplo: la publicidad no pagada y la venta personal, es decir, que la publicidad no pagada o no remunerada es aquella en el cual no existe el dinero por medio con el consumidor o cliente para poder llegar a promocionar el producto o servicio, por otro lado, la venta personal consiste en que cuando el producto o servicio se ofrece de manera individual, es decir, entre el proveedor y cliente o consumidor final (Tellis y Redondo, 2002).

A la vez otras de las subcategorías utilizadas en la investigación ha sido, la negociación, los consumidores del mercado estadounidense se enfocan en el precio del

producto y las reglas de la venta para poder así adquirir un producto o servicio, es preciso señalar que los más importantes para los estadounidenses es el tiempo en el cual se está entregando el producto, seguido por el precio del producto, si la negociación tiene la facilidad de ofrecerlo a crédito y por último cuál es el método de pago por la adquisición del servicio o producto. Es de suma importancia conocer los términos de la negociación tanto como para los consumidores como el vendedor o proveedor para que de esa manera se logre un contrato de largo plazo o un cliente fidelizado (Lamb, Hair y McDaniel, 2011).

Por consiguiente, se debe conocer diferentes tipos de casos en las negociaciones, como, por ejemplo, considerando que la cantidad de clientes a la cual va dirigido tu oferta es reducida y tienen una gran variedad de productos o suministros con las mismas características, será de mayor facilidad la negociación entre cliente y proveedor, ya que se puede disminuir el precio como también conversar sobre las condiciones de comercialización (Best, 2007).

De ese modo, la negociación tanto nacional como internacional se puede llegar a definir como el acuerdo comercial que existe entre el cliente y proveedor en diferentes países, donde cada parte tanto el cliente como el proveedor busca un beneficio propio a cambio de un servicio o bien para una compensación o remuneración económica para el servicio o bien ofrecido promoviendo una relación comercial estable (García, 2015).

De la misma forma otras de las subcategorías utilizados en la investigación ha sido, la ventaja competitiva, se puede definir la ventaja competitiva como el aspecto primordial del desempeño de los mercados tanto nacionales como internacionales en la creación del valor agregado en los productos de las organizaciones o empresas, en otras palabras, precios

más bajos a comparación de los competidores que venden lo mismo que la empresa, incluso agregando un valor agregado o bien ofreciendo un servicio innovador al cliente nacional o internacional (Porter, 2015).

A la vez uno de los indicadores utilizados en la investigación ha sido, el perfil del consumidor, existen varios factores en el perfil del consumidor, factores los cuales están divididos en factores externos y factores internos, esto quiere decir que el perfil de un cliente o de un consumidor depende mucho del estilo de vida que pueda llevar en el momento, que hábitos de compra tiene, que tal de nivel educativo tiene (Rivera, Arellano y Molera, 2000).

De la misma manera otro de los indicadores utilizados en la investigación ha sido, el perfil del consumidor, los acuerdos comerciales o también conocidos como el TLC se basan en acuerdos entre países de diferentes continentes, para que así puedan concederse beneficios mercantiles específicos de forma mutua, cabe destacar que los acuerdos comerciales se coordinan bajo un régimen del derecho internacional y el cual la entidad que lleva a como cargo toda documentación es el poder ejecutivo de cada país (Sulser, 2016).

A la vez otro de los indicadores utilizados en la investigación ha sido, los trámites, existen varios documentos en el cual una empresa a exportar debe tener en cuenta, tales como: Pedimento de exportación, factura comercial, Lista de empaque, compañías certificadoras, RUC, Marcado de país origen, Medio de transporte, etc (Sulser, 2004).

Asimismo, de los indicadores utilizados en la investigación ha sido, el marketing, se puede llegar a definir el marketing como un proceso tanto social como administrativo, para cada individuo o grupo de personas en el cual en común tiene una necesidad y por el

cual desean a través de una innovación y de un valor agregado, crean un producto o servicios de acuerdo con la necesidad de los habitantes (Kotler y Amstrong, 1980).

De igual forma, como categoría solución se tiene al proceso estratégico, por ello se define como las artes y las ciencias que formulan, implementan y evalúan decisiones funcionales generales que permiten que una empresa logre sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en integrar la gestión, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, el desarrollo y la investigación, y los sistemas de información para lograr el éxito empresarial (Fred, 2003).

A la vez, se entiende como que la planificación estratégica es un documento incorporado a un plan de negocios que incluye la planificación económica, financiera, estratégica y organizacional en la que una empresa u organización debe alcanzar sus metas y lograr su misión (Economipedia, 2016).

De la misma forma, el proceso estrategia que se planteó fue el plan de negocios FDP, el cual consistió en detallar paso a paso la manera correcta la forma de exportar un producto perecible.

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Método de investigación**

El estudio se realizó a través del método inductivo-deductivo, ya que dicho método se enfocó en el plan de negocios, así como también estudia los hechos particulares, en otras palabras, aunque el método es deductivo va de parte general a lo particular, por otro lado, el método es inductivo, va del particular a lo general. Asimismo, se realizó a través del método hipotético-deductivo, dicho método consiste o se enfoca en un medio que empieza de unas aseveraciones en calidad de hipótesis, así como también buscar falsear o refutar dichas hipótesis, obteniendo de tales hipótesis conclusiones que se deben mostrar con hechos, por último, también se realizó a través del método analítico, dicho método consiste desorganizando un objetivo, en otras palabras, separa cada parte de toda una investigación para que así de esa forma se pueda estudiar de forma individual. (Bernal, 2010).

### **3.2 Enfoque**

El estudio se realizó a través del enfoque mixto, dicho método se utilizó dentro de una investigación tanto cualitativos como cuantitativos para obtener de esa manera respuestas al planteamiento de los objetivos de la investigación (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Dado que el enfoque mixto se basa en sinergias cualitativas y cuantitativas, proporciona una definición de integración de todos los procesos: datos cuantitativos y cualitativos, vínculos y análisis de los estudios recopilados. Las diferentes observaciones que se pueden obtener generan detalles más diversos a la hora de estimar distintas fuentes de datos (Giráldez, 2010).

### **3.3 Tipo de investigación**

El estudio se realizó a través del tipo de investigación proyectiva, se define como el objetivo de hacer una propuesta de mejora para dar solución a un determinado objetivo, para la investigación se involucra la creación, elaboración de planes, dicho de otro modo, que no solo se enfoca en los problemas u objetivos de la investigación, sino que además se enfoca en trabajar en conjunto con todas las partes (Hurtado, 2012).

### **3.4 Diseño de la investigación**

La investigación se llevó a cabo según el método de diseño no experimental, dado que las categorías no se manipulan, se interpreta que en encuestas o investigaciones no empíricas la situación es inalcanzable, en otras palabras, observable en la situación preexistente. Al no poder manipularse en estudios no empíricos, las variables estudiadas son independientes (Hernández, Fernández y Baptista 2010).

### **3.5 Población, muestra y unidades informantes**

Tecla & Garza (2010), se refiere que una población tiene características comunes que la definen como un grupo de habitantes o personas que comparten un mismo espacio. Es mejor estudiar sus características de manera más específica. Una muestra se puede aplicar a un estudio o encuesta cuando se selecciona para exhibir características comunes a una población en particular o en beneficio del estudio.

Para la siguiente investigación la unidad informante fue conformada por tres expertos de los cuales tienen el puesto de Gerente, Administrador de la empresa y Supervisor de planta de las siguientes organizaciones: Procesadora Torre Blanca S.A., Exportadora Safco Perú S.A y por último Empaquetadora y Procesadora Huamaní.

Así mismo, para la información de la población se obtuvo a través del análisis documental, obtenido información mediante SIICEX, DIGESA, así como también, información acerca del empaque y medio de transporte para el envío correspondiente, la influencia de la TLC Perú – Estados Unidos, los requerimientos aduaneros y las principales certificaciones para la exportación a Estados Unidos, canales de distribución y comercialización, cuidado del producto, Perfil del consumidor.

### **3.6 Variables y dimensiones**

#### **Definición conceptual categoría problema**

Hay tres factores importantes al considerar una oferta exportable. El primero se refiere a la capacidad física, incluida la capacidad de producción para satisfacer las necesidades de los mercados internacionales, y el segundo se refiere a la capacidad de gestión, incluidas las decisiones comerciales. Además, se debe enfatizar que los empresarios deben tener los conocimientos necesarios e importantes para exportar bienes y servicios. De lo contrario, será difícil exportar. En definitiva, tener capacidad financiera significa tener y obtener los medios financieros necesarios para exportar bienes y servicios (Cantos, 1998).

#### **Definición conceptual categoría solución**

La estrategia se puede definir como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar amplias decisiones funcionales que permitan a una empresa alcanzar sus objetivos. Con esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de los sistemas de gestión, marketing, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de información para el éxito en los negocios (Fred, 2003).

**Tabla 1***Matriz de categorización de la categoría problema*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Indicador</b>
Oferta Exportable	SC1. Competitividad	11. Ventaja competitiva 12. Perfil del consumidor
	SC2. Requisitos y documentación	11. Acuerdos comerciales 12. Trámites
	SC3. Promoción	11. Participación 12. Marketing 13. Producción 14. Cliente
	SC4. Negociación	11. Precio 12. Cultura 13. Asociatividad

**Tabla 2***Matriz de categorización de la categoría solución*

<b>Categoría</b>	<b>Alternativas de solución</b>	<b>KPI</b>	<b>Entregable</b>
Procesos estratégicos	Recopilar información sobre el nivel de participación actual de mandarina fresca en el mercado estadounidense	-Volumen actual de exportaciones del producto. -No hay proveedores de mandarina en mercado meta. -Nivel de oportunidad de negocio de mandarina en USA.	Perfil de mercado
	Analizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y las debilidades de la exportación de mandarina al mercado de destino	-Grado de afectación del entorno. -Nivel de oportunidad de negocio de exportación. -Logro de ventaja competitiva	Diagnóstico situacional
	Implementar un plan de exportación adecuado que permita mejorar la oferta exportable en el mercado objetivo.	-Vol. exportado/Vol. exportado año anterior x 100 -% participación de mandarina en mercado meta. -% incremento de volúmenes de exportación.	Plan de Negocio de Exportación

### **3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.7.1. Técnica**

En la siguiente investigación se utilizó el análisis documental, en otras palabras, los cuales permitirán extraer una información electrónica almacenada en las bases de datos de las siguientes páginas: SIICEX, DIGESA, MINAGRI.

El análisis de las relaciones y comportamientos que existen entre las variables de la encuesta requiere un enfoque basado en mediciones. Por eso es tan importante aplicar técnicas, herramientas y diseños de medición (Monereo, 2000).

Por otra parte, se llegó a entrevistar tres expertos de los cuales cada uno tiene como ocupación Gerente, Administrador y Supervisor de planta. Podemos llegar a definir que la entrevista es una conversación que existe entre un informante y un entrevistador, dicha entrevista es grabada o registrada por el entrevistador, las preguntas que se le hace al informante vienen de una guía donde se deja a juicio del mismo entrevistador, la formación y consideración de las preguntas importante a tratar de la investigación o estudio (Mejía, 2002).

#### **3.7.2. Instrumento**

Se emplearon siete preguntas abiertas para los entrevistados de los cuales dicha información se detalló en los resultados cualitativos. En la guía de entrevista se debe considerar poner los datos generales de la persona a la cual se le está entrevistando, datos de los cuales son censales o sociológicos, así como también, datos respecto al tema de la cual se está investigando. Cabe recalcar que dicho documento debe ser revisado antes con el objetivo del estudio (Hurtado, 2000).

A la vez, para la recopilación de datos, se empleó el análisis documental el cual se enfocó en reunir suficiente información para que de esa manera se puedan obtener los resultados cuantitativos. Un análisis documental, puede entenderse como un proceso resumido y sistemático que incluye la representación bibliográfica, la codificación, la indexación, la extensión, la recuperación y la preparación de la fuente en la revista. De manera similar, el análisis de documentos implica extraer la generalidad de un documento, expresarlo y facilitar el acceso al documento original a través de un proceso intelectual. Por lo tanto, se analiza todas las palabras y símbolos que actúan como representantes, se tomarán de un documento (Dulzaides y Molina, 2004).

### **3.7.3 Descripción**

La dirección de la conversación debe incluir toda la información para que se pueda identificar al entrevistador. Esto incluye censos o datos sociológicos, así como información sobre lo que se está censurando (Hurtado, 2000).

Ficha técnica: Ficha de entrevista

Nombre: Nombre del entrevistado a tratar

Año: 2021

Autor: Bernaola Fernandez, Alicia Milagros

Objetivo del instrumento:

Sub categorías: Competitividad, Requisito y documentación, Promoción y Negociación

Medio: Por llamada telefónica, Zoom

### **3.7.4. Validación**

La validez es la medida en que el instrumento evalúa realmente la variable en estudio. Muestre qué tan bien puede sacar conclusiones de los resultados obtenidos. Por ejemplo, si está utilizando una herramienta para medir la actitud de un cliente hacia la calidad del servicio, debe medir eso específicamente, y no el conocimiento del cliente de la misma

variable que se está estudiando. Asimismo, la validez se puede evaluar desde una variedad de perspectivas, incluida la validez neta, la validez de contenido, la validez de criterio y la validez de composición. (Bernal, 2010). Esta herramienta ha sido desarrollada sobre la base de las mismas definiciones teóricas que determinan sus dimensiones, métricas y entradas, con el objetivo de atender objetivos generales y específicos.

El proceso de validación fue a través de los siguientes expertos:

**Tabla 3**

*Expertos que validaron el instrumento*

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Opinión</b>
Carhuacho Mendoza, Irma	Administración	Si hay suficiencia
Nolazco Labajos, Fernando	Administración	Si hay suficiencia
Bazán Tanchiva, José	Administración de Negocios Internacionales	Las preguntas son suficientes para efectuar la medición de la subcategoría

**Tabla 4**

*Expertos que validaron la propuesta*

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Opinión</b>
Bazán Tanchiva, José	Administración de Negocios Internacionales	La propuesta es coherente en cuanto al problema y la solución.
Sanchez Roque, Leoncio	Docente temático	La propuesta es consistente
Gari Melgarejo, Victoria	Administradora	La propuesta es viable y coherente

### **3.8 Procesamiento y análisis de datos**

Como primer paso, se recopiló de los datos mediante información de base de datos electrónica de las páginas de SIICEX, GLOBALTRAPE, para obtener información cuantitativos como cualitativos, así como también, se entrevistó a tres expertos, dicha información dado por los expertos se llevó al programa Atlas.ti para la creación de los códigos, redes y grupos.

### **3.9 Aspectos éticos**

Este estudio fue documentado de acuerdo con la séptima edición del estándar APA. Los datos obtenidos a través de las instrucciones de la encuesta y la entrevista.

# CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

## 4.1 Descripción de resultados cuantitativos

### 4.1.1 Análisis cuantitativo de la categoría oferta exportable

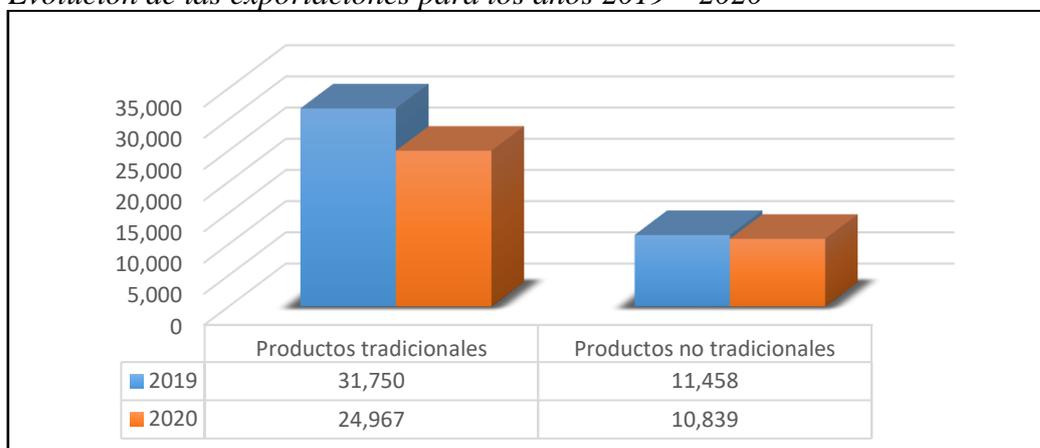
En la tabla 5 y figura 1, se muestra la evolución de las exportaciones en 2 años distintos, de los cuales, en el 2019 se observa la obtención de los 31,750 dólares americanos en productos tradicionales a diferencia de los productos no tradicionales que fue un total de 11,458 dólares americanos, mientras que, en el año siguiente, es decir en el 2020 se obtuvo un total de 24,967 dólares americanos en productos tradicionales y 10,839 dólares americanos en productos no tradicionales. Cabe destacar que estas diferencias de un porcentaje de 21% son reflejadas por la pandemia mundial que fue presentada en los años mencionados.

**Tabla 5**  
*Evolución de las exportaciones*

<b>VARIABLES FOB</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Porcentaje de diferencia</b>
Productos tradicionales	31,750	24,967	27%
Productos no tradicionales	11,458	10,839	6%
<b>TOTAL</b>	<b>43,292</b>	<b>35,882</b>	<b>21%</b>

Fuente: INEI

**Figura 1**  
*Evolución de las exportaciones para los años 2019 – 2020*



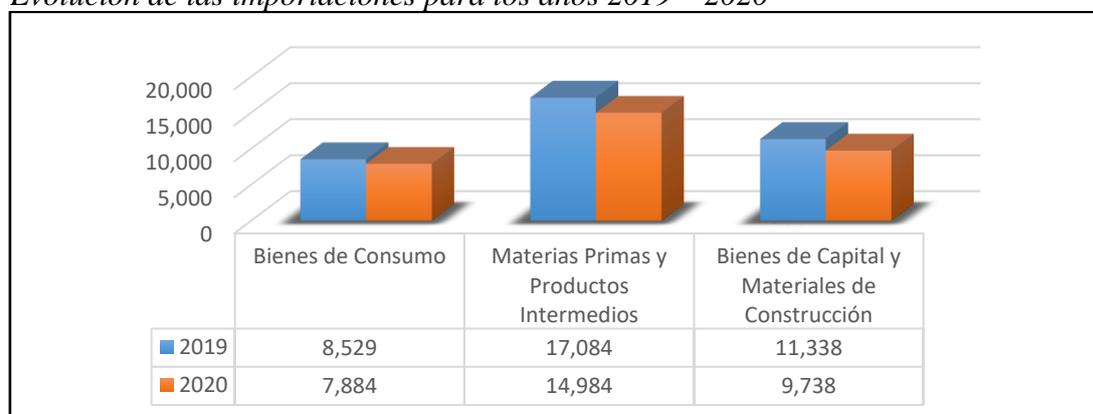
En la tabla 6 y figura 2, se muestra la evolución de las importaciones también diferenciado en dos años, en el 2019 se encuentra un total de 8,529 dólares americanos en bienes de consumo, a diferencia del 2020 que obtuvo un total de 7,884 dólares americanos en la misma variable, seguido de ello se encuentran las materias primas y productos intermedios con un total de 17,084 dólares americanos en el primer año y un total de 14,984 en el año siguiente ya mencionado, finalmente en los bienes de Capital y materiales de construcción se obtiene un total de 11,338 dólares americanos a diferencia del siguiente año consecutivo con un total de 9,738 dólares americanos, en consecuencia, se obtiene una diferencia aproximada de 2,100 dólares americanos de decaída por lo que en porcentaje se representa en 13% motivo por el estado de emergencia sanitaria presentada en el año mencionado.

**Tabla 6**  
*Evolución de las importaciones*

<b>Variables FOB</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Porcentaje de diferencia</b>
Bienes de Consumo	8,529	7,884	8%
Materias Primas y Productos Intermedios	17,084	14,984	14%
Bienes de Capital y Materiales de Construcción	11,338	9,738	16%
<b>TOTAL</b>	<b>36,951</b>	<b>32,606</b>	<b>13%</b>

Fuente: INEI

**Figura 2**  
*Evolución de las importaciones para los años 2019 – 2020*



En la figura 3 de la tabla 7, se muestra el comercio bilateral entre Perú y EE. UU en el 2020, en Fresas-frambuesas-zarzamoras y frescos, se obtuvo un total de 539,466 dólares americanos, con una tasa de crecimiento anual de 47% entre el 2016 – 2020 por ello, Perú obtuvo un 51% de participación en las exportaciones y un total de 87,818 insumos exportados en el 2020, respecto al valor unitario fue de 6,143 unidades en estos productos.

También se encuentran las uvas-frescas o secas incluidas las pasas, las cuales tuvieron un total de 443,492 dólares americanos, con una tasa de crecimiento anual de 15% entre el 2016-2020, por ese motivo Perú obtuvo una participación de 45% en las exportaciones y un total de 170,335 en insumos exportados en el 2020, respecto al valor unitario fue de 2,604 unidades en la variedad expuesta de uvas.

Del mismo modo se encuentran los agrios “cítricos”, frescos o secos, las cuales tuvieron un total de 127,831 dólares americanos, con una tasa de crecimiento anual de 20% entre el 2016-2020, por ello su participación de Perú fue del 46% en las exportaciones y un total de 107,161 en insumos exportados en el 2020, respecto al valor unitario fue de 1,193 unidades en la variedad expuesta de cítricos.

Finalmente, se encuentra los plátanos incluido plátanos frescos o secos, los cuales tuvieron un total de 26,802 dólares americanos, no se obtuvo una tasa de crecimiento anual, pero Perú tuvo una participación del 18% en las exportaciones, 39,338 fueron los insumos exportados en el 2020, respecto al valor unitario fue de 681 unidades en la variedad expuesta de plátanos.

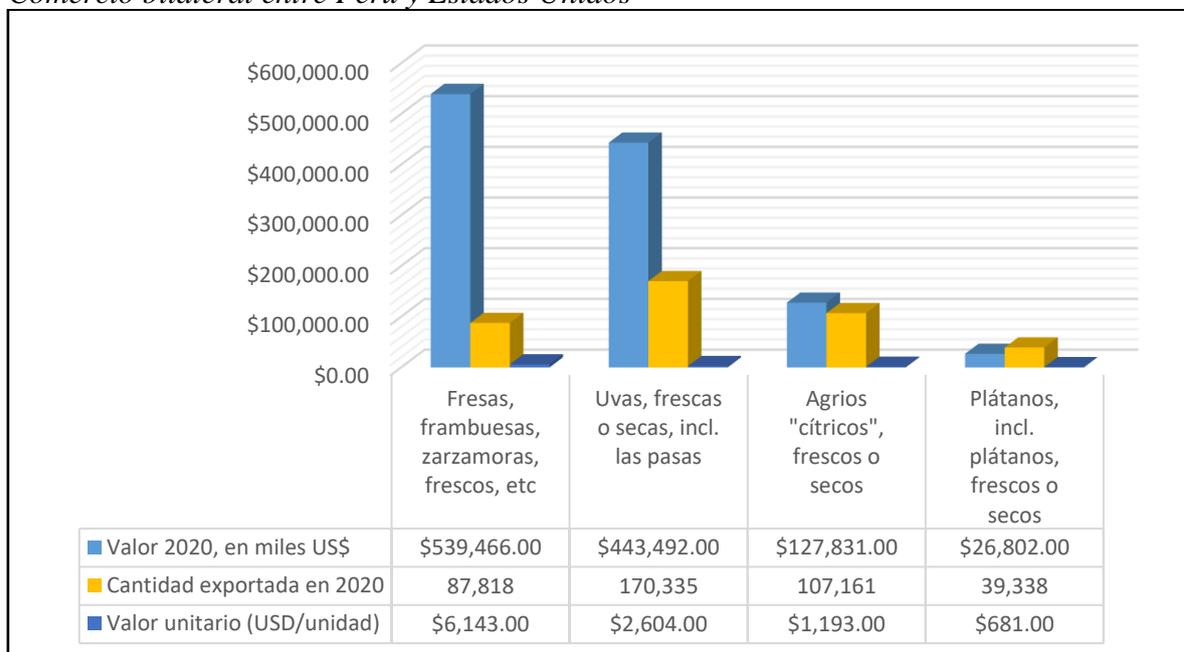
**Tabla 7**

*Comercio bilateral entre Perú y Estados Unidos de América en 2020 Producto: 0805 Agrios "cítricos", frescos o secos.*

Descripción del producto	Valor 2020, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2016-2020, %	Participación en las exportaciones de Perú, %	Cantidad exportada en 2020	Valor unitario (USD/unidad)
Fresas, frambuesas, zarzamoras, frescos, etc.	\$539,466.00	47%	51%	87,818	\$6,143.00
Uvas, frescas o secas, incl. las pasas	\$443,492.00	15%	45%	170,335	\$2,604.00
Agrios "cítricos", frescos o secos	\$127,831.00	20%	46%	107,161	\$1,193.00
Plátanos, incl. plátanos, frescos o secos	\$26,802.00		18%	39,338	\$681.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$598,125.00</b>			<b>316,834</b>	<b>\$4,478.00</b>

Fuente: INEI

**Figura 3**  
Comercio bilateral entre Perú y Estados Unidos



#### 4.1.2 Análisis cuantitativo de la competitividad

En la tabla 8 y figura 4, se muestra los principales proveedores de mandarina hacia los estados unidos por volumen y valor, como se observa en el periodo del 2020, el principal

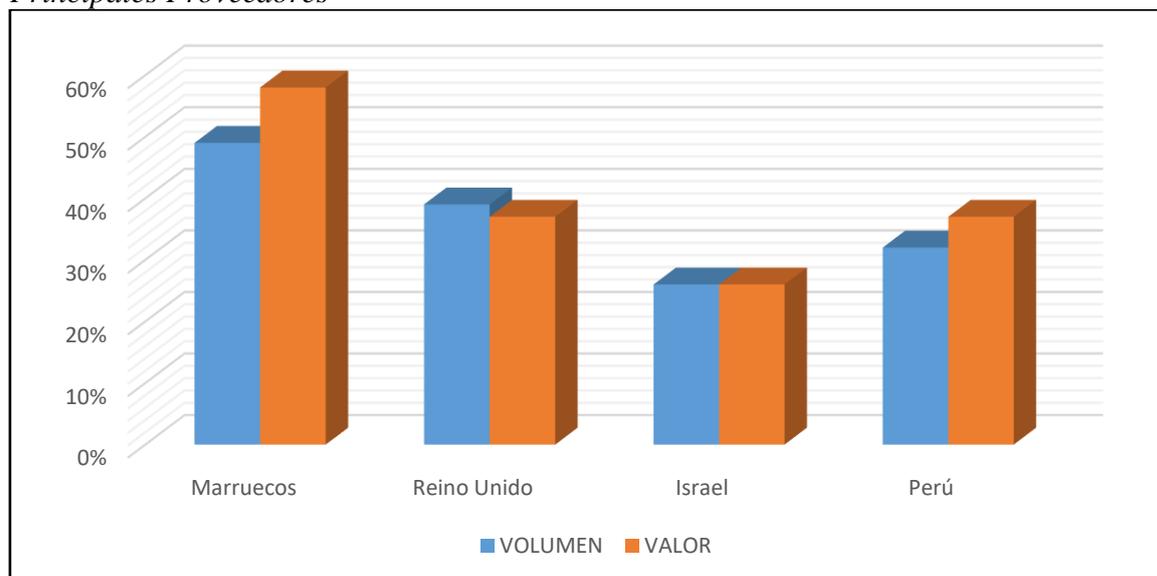
proveedor ocupó Marruecos con un 49% en volúmenes y con un 58% en valor, seguido por Reino Unido con un 39% en volúmenes y con un 37% en valor, Perú con un 32% en volúmenes y con un valor de 37% y finalmente Israel con un porcentaje de 26% en volúmenes y con valor de 26%.

**Tabla 8**  
*Principales Proveedores*

PAIS	VOLUMEN	VALOR
Marruecos	49%	58%
Reino Unido	39%	37%
Israel	26%	26%
Perú	32%	37%

**Fuente:** Propia

**Figura 4**  
*Principales Proveedores*



En la tabla 9 y figura 5, se muestra la decadencia entre el 2019 y el 2020 de las exportaciones según los principales países de destino, en China en el 2019 se obtuvo un total de 14,597 toneladas y en el 2020 un total de 11,601 toneladas, por ello se puede explicar que el país mencionado tuvo una decadencia de 2,996 toneladas en total entre estos años, también

se encuentra EE.UU. con un total de 3,263 toneladas en el 2019 y 3,265 toneladas en el 2020, por el contrario tuvo un leve crecimiento al año consecutivo y el estado de emergencia no ha sido un problema en sus exportaciones, seguido de ello se encuentra Corea del Sur con un total de 2,284 toneladas en el 2019 y 2,369 toneladas en el 2020 lo cual significa que el descenso de exportaciones por pandemia no ha sido parte de preocupación por este país

**Tabla 9**

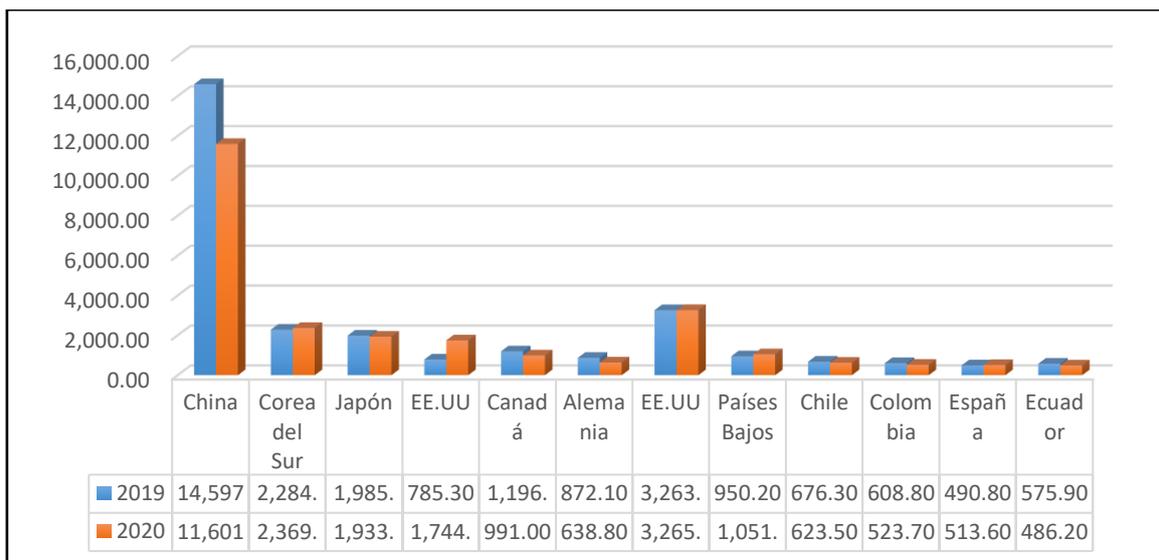
*Exportación FOB según principales países de destino: 2019 -2020*

<b>Tipo de producto / País</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Var. %</b>
China	14,597.40	11,601.40	-20.50%
Corea del Sur	2,284.00	2,369.20	3.70%
Japón	1,985.80	1,933.70	-2.60%
EE. UU	785.30	1,744.40	-2.30%
Canadá	1,196.30	991.00	-17.20%
Alemania	872.10	638.80	26.80%
EE. UU	3,263.70	3,265.40	0.10%
Países Bajos	950.20	1,051.00	10.60%
Chile	676.30	623.50	-7.80%
Colombia	608.80	523.70	-14.00%
España	490.80	513.60	4.60%
Ecuador	575.90	486.20	-15.60%
<b>TOTAL</b>	<b>1,675.50</b>	<b>1,523.50</b>	

**Fuente:** INEI

**Figura 5**

*Evolución de las exportaciones para los años 2019 – 2020*



### 4.1.3 Análisis cuantitativo de los requisitos y documentación

En la tabla 10 y figura 6, se muestra los documentos con suma importancia para la exportación de la mandarina fresca, en Estados Unidos con un total 8 de importación es la documentación de APHIS (Animal and Plant Health Inspection Service), es decir el servicio de Inspección Sanitaria de Animales y Planta, seguido por el FISIS ( Food Safety and Inspection Service), es decir la Seguridad Alimentaria e Inspección, en cambio, en Perú tenemos a SENASA con una importancia de 10, es un centro tecnológico público especializado del Ministerio de Agricultura.

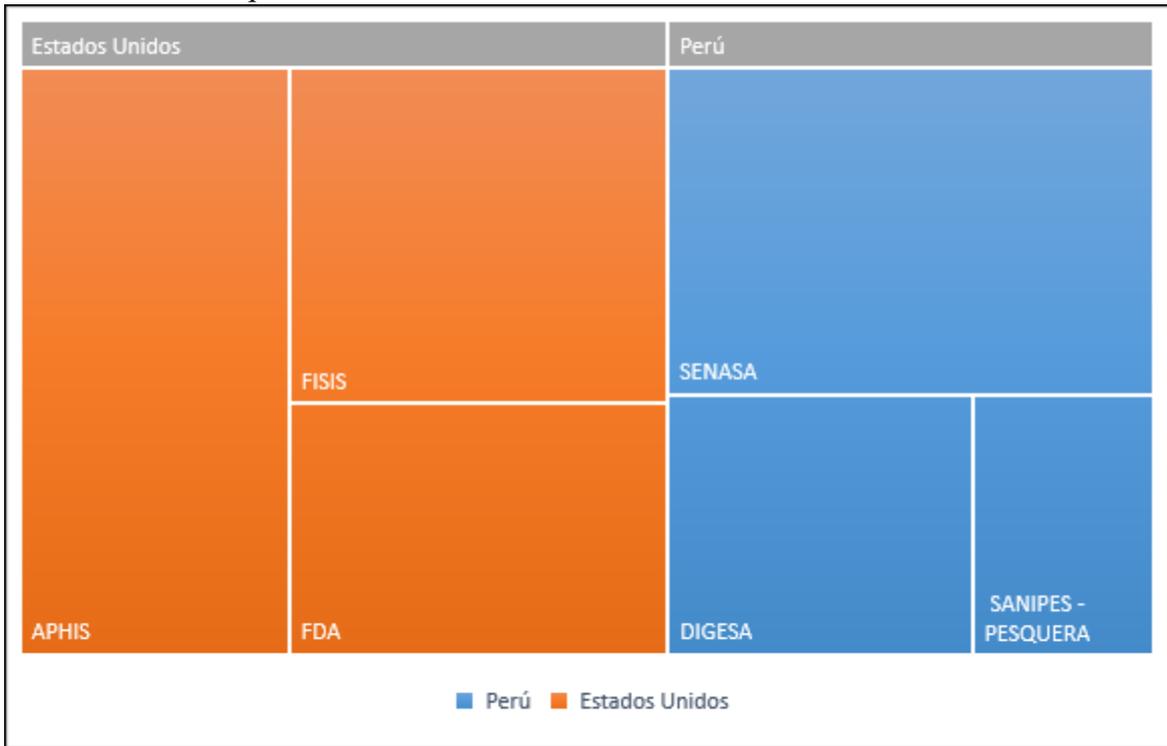
**Tabla 10**

*Documentación requerida*

<b>País</b>	<b>Documentación</b>	<b>Importancia</b>
Perú	SENASA	10
Perú	DIGESA	5
Perú	SANIPES - PESQUERA	3
Estados Unidos	APHIS	10
Estados Unidos	FISIS	8
Estados Unidos	FDA	6

**Fuente:** PROMPERU

**Figura 6**  
*Documentación requerida*

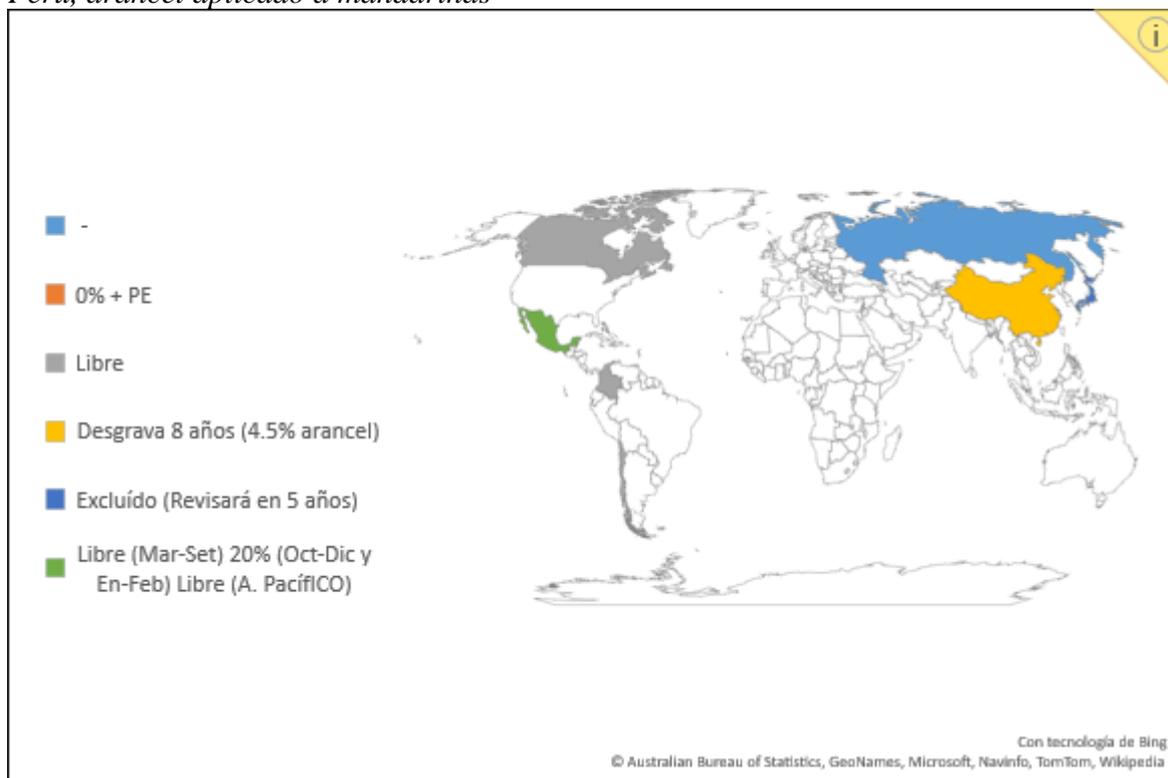


**4.1.4 Análisis cuantitativo de promoción**

En la tabla 11 y figura 7, se muestra en monto por aranceles aplicados por cada país de acuerdo por los tratados de libre comercio creando así la promoción, para Rusia en monto total no existe, sin embargo, a la Unión Europa el monto es de 0%, seguido por EE. UU. que gracias al tratado que hay en estos dos países en arancel es Libre, del mismo modo con Canadá, por otro lado, en China el arancel es de 4.5%, seguido por Japón que ha sido excluido, en México va de acuerdo del mes es decir de Mar-Set es 20%, los demás meses es libre, del mismo modo en Colombia y Chile.

**Tabla 11***Perú, arancel aplicado a mandarinas*

Países	Partida Arancelaria	Descripción Perú	Arancel Preferencial (TLC)
Rusia	08.05.20.10	Mandarinas (incluidas las tangerinas y satsumas)	-
U. Europea	08.05.20.10	Mandarinas (incluidas las tangerinas y satsumas)	0% + PE
EE. UU.	08.05.20.10	Mandarinas (incluidas las tangerinas y satsumas)	Libre
Canadá	08.05.20.10	Mandarinas (incluidas las tangerinas y satsumas)	Libre
China	08.05.20.10	Mandarinas (incluidas las tangerinas y satsumas)	Desgrava 8 años (4.5% arancel)
Japón	08.05.20.10	Mandarinas (incluidas las tangerinas y satsumas)	Excluido (Revisará en 5 años)
México	08.05.20.10	Mandarinas (incluidas las tangerinas y satsumas)	Libre (Mar-Set) 20% (Oct-Dic y En-Feb) Libre (A. Pacífico)
Colombia	08.05.20.10	Mandarinas (incluidas las tangerinas y satsumas)	Libre
Chile	08.05.20.10	Mandarinas (incluidas las tangerinas y satsumas)	Libre

**Fuente:** Acuerdos Comerciales suscrito por Perú**Figura 7***Perú, arancel aplicado a mandarinas*

## **4.2 Descripción de resultados cualitativos**

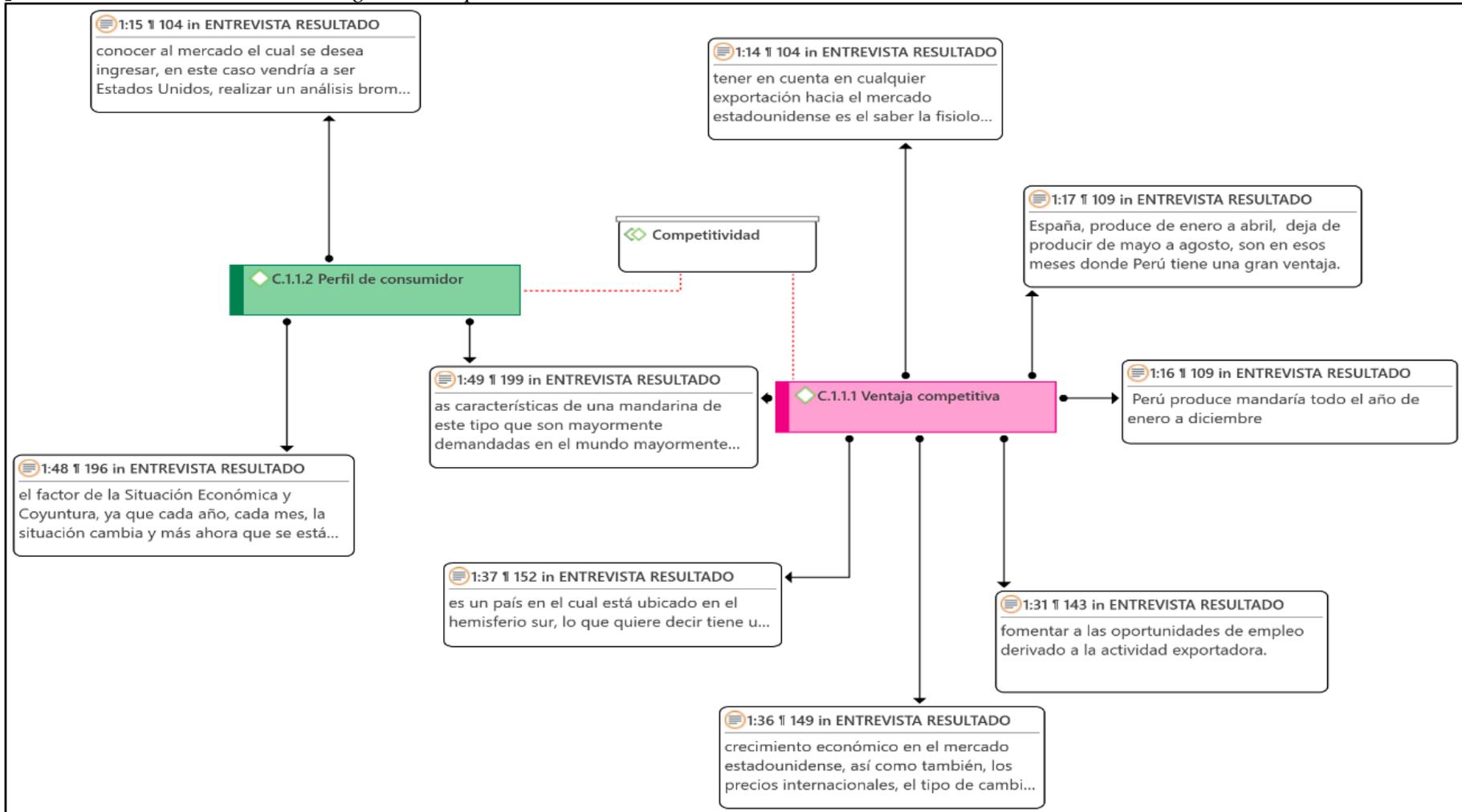
### **4.2.1 Análisis cualitativo de la subcategoría competitividad**

En la figura 8, el análisis de la subcategoría de la competitividad está respaldado por los indicadores como ventaja competitiva y perfil del consumidor. Todos los entrevistados concluyeron que el Perú es un país ubicado en el hemisferio sur y por lo tanto tiene importantes ventajas para la producción de frutas cítricas, es decir, una ventaja climática ante la competencia internacional. Se puede decir que Perú produce mandarinas aptas para el cumplimiento o demanda. Por ejemplo, si nos fijamos en la competencia que produce España, lo cual son los meses de enero a abril y se detiene la producción de mayo a agosto, Perú tiene una gran ventaja puesto que puede producir mandarinas durante todo el año.

Desde la perspectiva del perfil del consumidor, los encuestados manifiestan que en primer lugar se debe conocer al mercado el cual se desea ingresar, en este caso vendría a ser Estados Unidos, se debe también realizar un análisis bromatológico, puesto que es sumamente importante saber el factor de la situación económica y coyuntura, se sabe que cada año la situación cambia y más ahora que se está trabajando bajo un estado de emergencia sanitaria. Se sabe que en el mercado estadounidense las demandas son mayormente por los niños visto que tienen que ver con la ausencia de pepas, un color atractivo, entre rojo o naranja, un tamaño o calibre adecuado.

**Figura 8**

*Análisis cualitativo de la subcategoría: competitividad*



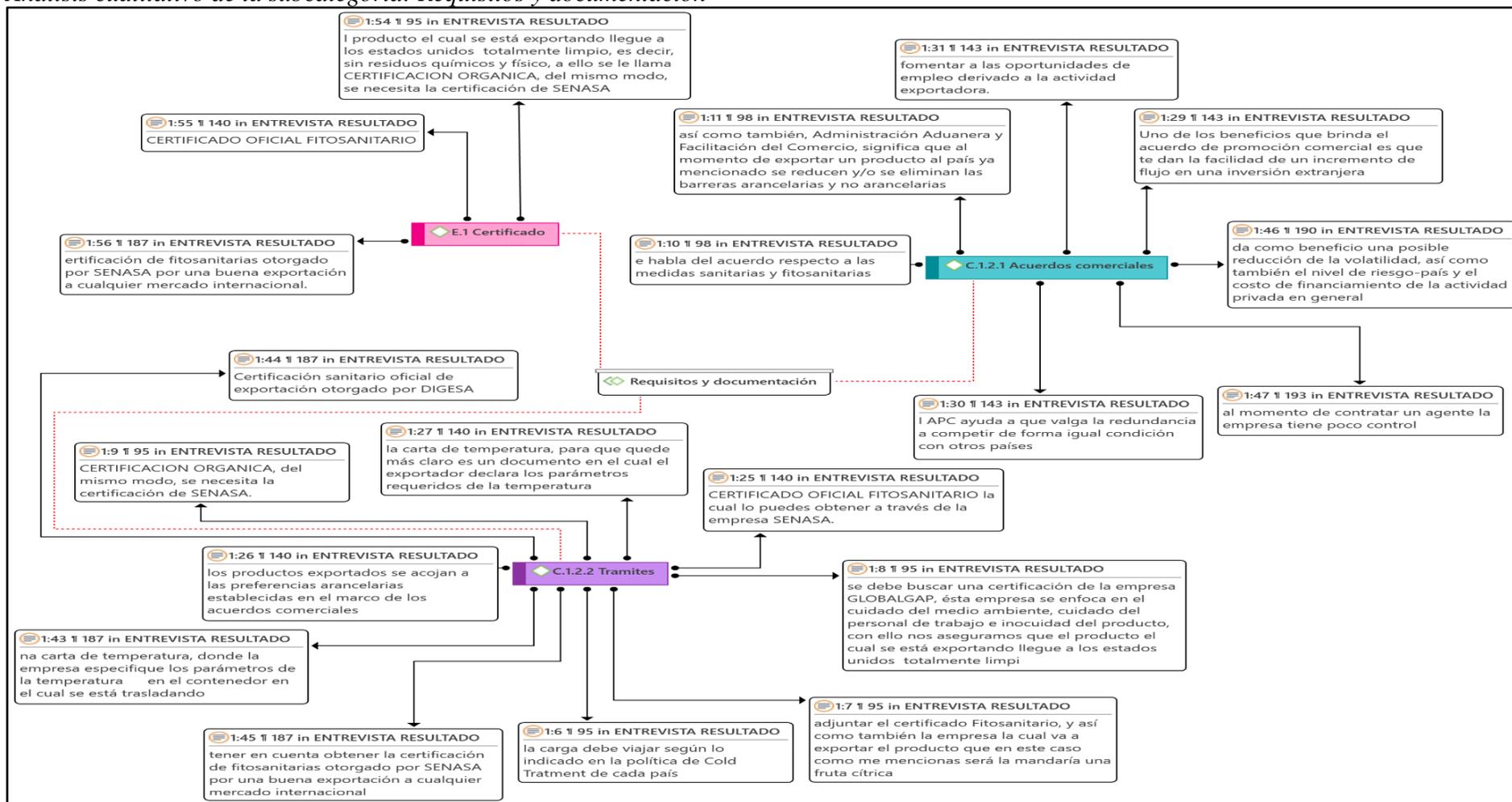
#### **4.2.2 Análisis cualitativo de la subcategoría requisitos y documentación**

En la figura 9, el análisis de la subcategoría requisitos y documentación está respaldado por indicadores como acuerdos comerciales y trámites, y surgió un indicador emergente como el certificado. Todos los entrevistados concluyeron que la obtención de un certificado fitosanitario es muy importante puesto que con dicho documento se puede exportar sin ningún problema. En el primer punto de vista, el Sr. Percy Naveda, administrador de la empresa, nos indica que al hablar de acuerdo comercial que nos brinda el tratado entre Perú y Estados Unidos, se refiere a un acuerdo sobre medidas sanitarias y fitosanitarias y a la Administración Aduanera y Facilitación del Comercio, es decir, se refiere al momento de exportar un producto al país meta se reducen y/o se eliminan las barreras arancelarias y no arancelarias. Mientras tanto, el Sr. Alonso Arana, supervisor de planta, nos indica que uno de los beneficios que nos brinda el acuerdo es la facilidad de un incremento de flujo en una inversión extranjera, así como también, ayuda a que valga la redundancia a competir de igual condición con otros países.

Desde la perspectiva de los trámites a realizar los entrevistados manifiestan que, durante el momento de la exportación, la mercadería debe ser transportada según lo especificado en la política de refrigeración de cada país, así como también, se debe buscar una certificación de la empresa Globalgap, esta empresa se enfoca en la seguridad de sus productos que son amigables con el medio ambiente y los trabajadores, asegurando que los productos que se exporta a Estados Unidos estén completamente en buenas condiciones. Para aclarar la tabla de temperaturas, el documento que declara los parámetros de temperatura requeridos para la exportación también debe contener un certificado fitosanitario oficial proporcionado por la empresa Senasa.

**Figura 9**

*Análisis cualitativo de la subcategoría: Requisitos y documentación*



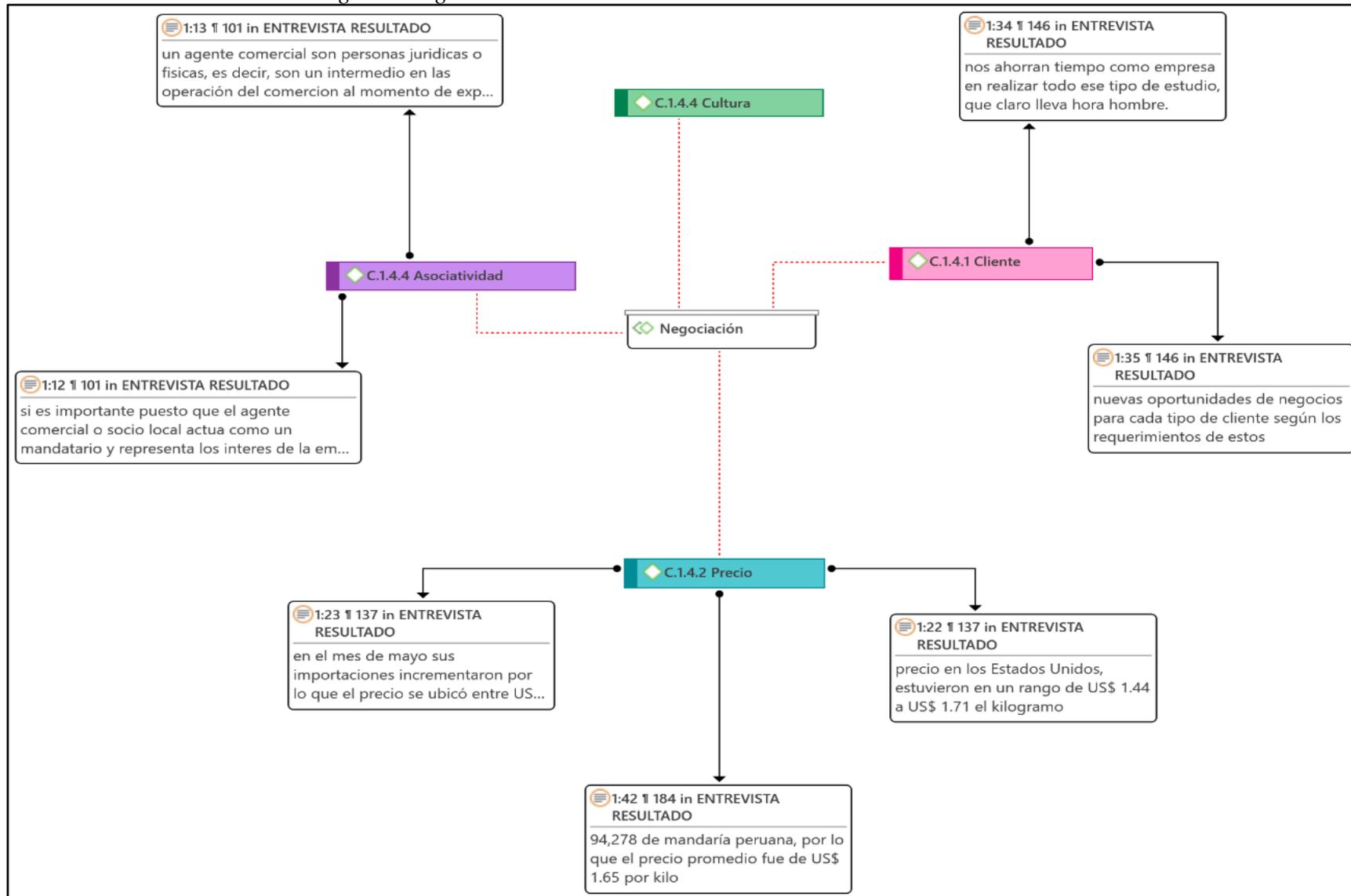
#### **4.2.2 Análisis cualitativo de la subcategoría negociación**

En la figura 10, el análisis de la subcategoría negociación está respaldado con indicadores como cultura, cliente, asociatividad y precio. Todos los entrevistados concluyeron que, es importante un agente comercial puesto que, el agente comercial o socio local actúa como un mandatario y representa los intereses de la empresa la cual desea exportar, así como también, al Srta., Patricia Pérez, nos indicó que un agente comercial son personas jurídicas o físicas, es decir, son un intermedio en las operaciones del comercio al momento de exportar un producto al mercado internacional.

Desde la perspectiva de precio los entrevistados manifiestan que, los precios en los Estados Unidos estuvieron en un rango de US\$ 1.44 a US\$ 1.71 el kilogramo, por otra parte, en el mes de mayo sus importaciones incrementaron por lo que el precio se ubicó entre US\$ 2.60 y US\$ 3.20 por kilogramo, así como también, por motivo del estado de emergencia no se esperaba no mayor de un 5% de crecimiento respecto al producto, Estados Unidos llegó a importar un 48% de incremento respecto al periodo del año 2019, lo que en toneladas es 94,278 de mandarina peruana, por lo que el precio promedio fue de US\$ 1.65 por kilo.

**Figura 10**

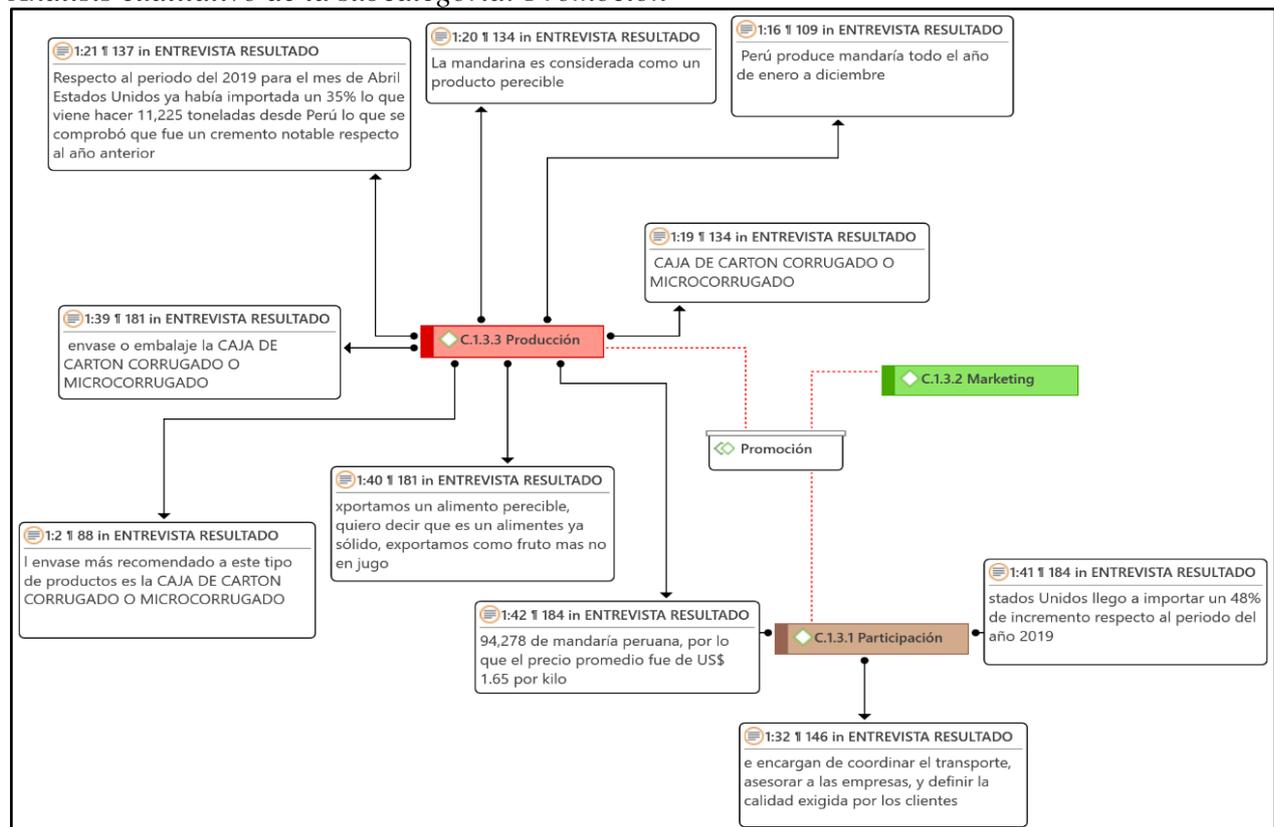
*Análisis cualitativo de la subcategoría: Negociación*



### 4.2.3 Análisis cualitativo de la subcategoría promoción

En la figura 11, el análisis de la subcategoría promoción está respaldado con indicadores como marketing, participación y producción. Todos los entrevistados concluyeron que, un agente comercial encarga de coordinar el transporte, asesorar a las empresas, y definir la calidad exigida por los clientes, es decir, con ello se ahorra tiempo como empresa en realizar todo ese tipo de estudio, que claro lleva hora hombre, así como también, es importante usar el envase o embalaje la caja de cartón corrugado o microcorrugado, puesto que al exportar frutas, exportamos un alimento perecible, quiero decir que es un alimentos ya sólido, exportamos como fruto mas no en jugo

**Figura 11**  
Análisis cualitativo de la subcategoría: Promoción



#### **4.2.4 Análisis cualitativo de la categoría oferta exportable**

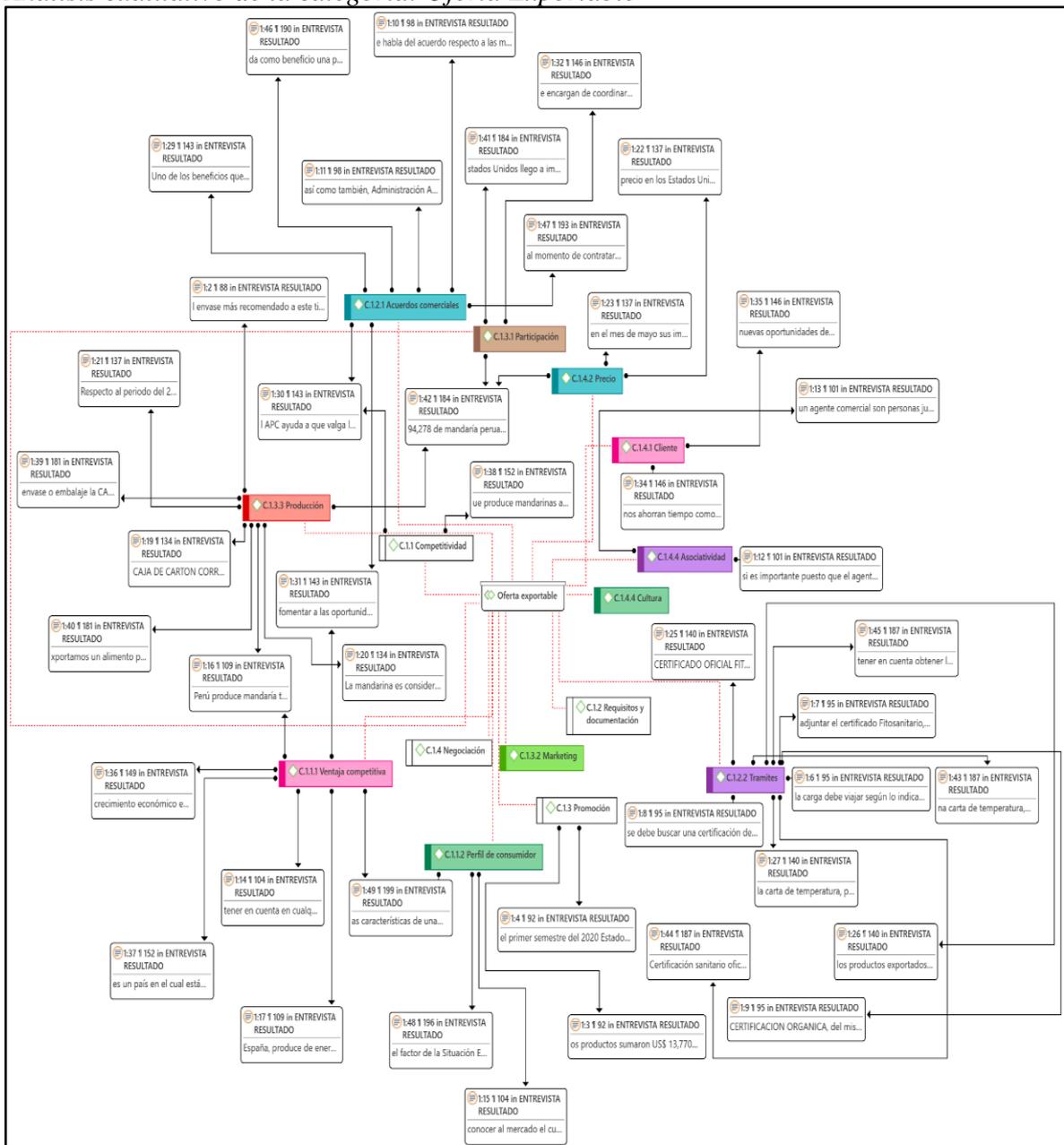
En la figura 12, el análisis de la categoría oferta exportable está respaldado en subcategorías como competitividad, requisitos y documentación, negociación, promoción y con indicadores como ventaja competitividad, perfil consumidor, cultura, asociatividad, precio, cliente, acuerdos comerciales, trámites, marketing, participación y producción y con un emergente como certificado. Todos los entrevistados concluyeron que, un agente comercial se encarga de coordinar el transporte, asesorar a las empresas, y definir la calidad exigida por los clientes, es decir, se ahorra tiempo como empresa en realizar todo ese tipo de estudio, que claro lleva hora hombre, así como también, es importante usar el envase o embalaje la caja de cartón corrugado o microcorrugado, ya que, al exportar frutas, exportamos un alimento perecible, es decir, que es un alimentos ya sólido, exportamos como fruto mas no en jugo.

Desde la perspectiva de precio los entrevistados manifiestan que, los precios en los Estados Unidos estuvieron en un rango de US\$ 1.44 a US\$ 1.71 el kilogramo, así como también, en el mes de mayo sus importaciones incrementaron por lo que el precio se ubicó entre US\$ 2.60 y US\$ 3.20 por kilogramo, del mismo modo, por motivo de la pandemia no se esperaba no mayor de un 5% de crecimiento respecto al producto, Estados Unidos llegó a importar un 48% de incremento respecto al periodo del año 2019, lo que en toneladas es 94,278 de mandarina peruana, por lo que el precio promedio fue de US\$ 1.65 por kilo.

Desde la perspectiva de los trámites a realizar los entrevistados manifiestan que, la carga debe viajar según lo indicado en la política de cold treatment de cada país, así como también, se debe buscar una certificación de la empresa Globalgap, esta empresa se enfoca en el cuidado del medio ambiente, cuidado del personal de trabajo e inocuidad del producto,

con ello nos aseguramos que el producto el cual se está exportando llegue a los Estados Unidos en buenas condiciones, es importante saber realizar la carta de temperatura, documento en el cual el exportador declara los parámetros requeridos de la temperatura, también se debe obtener de certificado oficial fitosanitario la cual lo puedes obtener a través de la empresa Senasa.

**Figura 12**  
Análisis cualitativo de la categoría: *Oferta Exportable*



### **4.3 Diagnóstico**

Perú es un país muy diverso en productos cítricos, incluido la mandarina, gracias al clima y el suelo, la mandarina crece muy favorablemente en distintas provincias del país. Estados Unidos es un importante importador de cítricos, importando todos los productos tradicionales y no tradicionales. Los principales mercados en los que el Perú tiene una fuerte participación exportadora son Estados Unidos, Reino Unido y Holanda.

Según Cantos (1998), la oferta exportable tiene tres componentes importantes, el primero mencionado es la capacidad física, que es consistente con la capacidad de producción del mercado internacional en un momento de alta demanda, luego está la capacidad administrativa, que los empleadores o empresarios deben definir. Es importante tener conocimientos de exportación de bienes y servicios. Y finalmente, la capacidad económica para determinar los medios monetarios inteligentes para la exportación de bienes y servicios.

El desarrollo de la evolución de las exportaciones en dos años, como primer año tenemos 2019, en el cual se obtuvo \$31,750.00 dólares americanos en productos tradicionales, en contraste con los productos no tradicionales se obtuvo \$11,458.00 dólares americanos en productos no tradicionales. En el año posterior 2020, se obtuvo un total de \$24,967.00 en productos tradicionales, mientras que en los productos no tradicionales se obtuvo un total de \$10,839.00, esta diferencia se debe que en el año 2020 se trabajó bajo un estado de emergencia sanitaria.

La evolución de las importaciones después del uso y el objetivo de los cuales, que también se diferencian durante dos años, es un total de \$ 8,529 en productos de consumo en

2019, a diferencia de 2020, que recibió un total de \$ 7,884 en las variables, seguidas de las materias primas y los intermedios con un total de \$ 17,084 en el primer año y un total de 14.984 en el año siguiente, finalmente en bienes de capital y materiales de construcción, reciben un total de \$ 11,338 en contraste con el siguiente año consecutivo con un total de \$ 9,738 de dólares estadounidenses, una diferencia aproximada de \$ 2100 de la pandemia mundial presentada en el año mencionado anteriormente.

El comercio bilateral entre Perú y Estados Unidos en 2020 en fresas, frambuesas, moras y productos frescos totalizó \$539,466. Entre 2016 y 2020 la tasa de crecimiento anual fue del 47%. Por lo tanto, Perú recibió una participación de 51% en las exportaciones y un total de 87.818 insumos exportados en 2020, con base en el valor unitario, ascendieron a 6.143 unidades en estos productos. También hay uvas frescas o pasas, incluidas las pasas, que sumaron \$ 443,492 estadounidenses, con una tasa de crecimiento anual del 15%, por lo que Perú logró una participación de exportación del 45% entre 2016 y 2020 y una participación de exportación total de 170,335 en 2020. , proveniente del valor unitario fue de 2.604 unidades en la variedad de uva expuesta cítricos frescos o secos, que sumaron 127.831 dólares, con una tasa de crecimiento anual del 20% entre 2016 y 2020, por lo que participé en la participación de Perú en las exportaciones fue de 46 % y de los insumos exportados en 2020 un total de 107,161, con base en el valor unitario de 1,193 unidades en la variedad de cítricos expuestos. Finalmente, están los bananos, incluyendo bananos frescos o secos, que sumaron \$ 26,802, no se logró una tasa de crecimiento anual, pero Perú tuvo una participación del 18% de las exportaciones, 39,338 fueron los insumos exportados en 2020 con base en ese valor unitario se obtuvo 681 unidades de la variedad banano.

Por otro lado, desde la perspectiva de la variable competitividad, el Perú tiene grandes ventajas en términos de reproducción por estar ubicado en el hemisferio sur, dicho esto, existen beneficios climáticos. En otras palabras, produce suficiente volumen para satisfacer la demanda peruana. En Perú se produce mandarina fresca durante todo el año de enero a diciembre, así como también, como se observó durante el período 2020, los principales proveedores de mandarina a Estados Unidos en cantidad y valor fueron Marruecos con un 9% en cantidad y un 58% en valor, seguido de Reino Unido la cantidad fue del 37%. En términos de valor, Perú vale 32% y 37%, y finalmente Israel vale 26% y 26%.

Según Porter (2015), la ventaja competitiva se puede identificar en aspectos clave del marketing nacional e internacional al agregar valor a los productos de una organización o empresa. En otras palabras, es más barato que los competidores que venden el mismo producto, por ello las empresas venderán más. Es importante hacer análisis bromatológico para el mercado meta puesto que es prioridad para la situación y los factores económicos.

El documento más importante sobre la exportación de mandarinas frescas a Estados Unidos con un total de ocho importaciones, el documento APHIS (Servicio Animal y Fitosanitario), o Servicio Fitosanitario, seguido del documento FISIS. (Servicio de Inspección de Seguridad Alimentaria), o Servicio de Inspección de Seguridad Alimentaria, tiene 10 SENASA de importancia en el Perú y es un centro especializado de ingeniería pública del Ministerio de Agricultura.

#### **4.4 Identificación de los factores de mayor relevancia**

Es muy importante recalcar que el factor más relevante para la exportación de mandarina es saber que documentación y que requisitos se debe presentar, tales como, importaciones, el documento APHIS (Servicio Animal y Fitosanitario), o Servicio Fitosanitario, seguido del documento FISIS. (Servicio de Inspección de Seguridad Alimentaria), o Servicio de Inspección de Seguridad Alimentaria para entrar al mercado estadounidense, sin embargo, para poder exportar desde Perú SENASA es la empresa con mayor importancia puesto que es un centro especializado de ingeniería pública del Ministerio de Agricultura.

#### **4.5 Propuesta**

##### **4.5.1 Priorización de los problemas**

En la oferta exportable de mandarina fresca, se han priorizado tres problemas:

- Problema N°01: Falta de conocimiento sobre el nivel de participación actual de las exportaciones de mandarina fresca en el mercado estadounidense
- Problema N°02: Falta de conocimiento de los factores externos e internos de la exportación de mandarina al mercado estadounidense.
- Problema N°03: Falta de capacidad para diseñar una propuesta que permita mejorar la oferta exportable en el mercado objetivo.

##### **4.5.2 Consolidación del problema**

En la oferta exportable de mandarina fresca al mercado de destino se identificó tres problemas que tienen una gran relevancia, los cuales son: i. Falta de conocimiento de los factores externos e internos de exportación de mandarina fresca al mercado estadounidense, debido a que no se está considerando la situación económica en el mercado objetivo, así como la coyuntura actual que se vive a nivel mundial, ii. Falta de conocimiento sobre el nivel

de participación actual de las exportaciones de mandarina fresca en el mercado estadounidense, iii, Falta de capacidad para diseñar una propuesta que permita mejorar la oferta exportable en el mercado objetivo.

#### **4.5.3 Categoría solución**

Promover el proceso estrategia de la oferta exportable de mandarina fresca en el mercado estadounidense se centrará en plantear una mejora en el diseño de un plan de negocio de exportación que considere los factores externos e internos que afectan los volúmenes actuales de exportación del producto.

#### **4.5.4 Objetivo general de la propuesta**

Promover el crecimiento de las exportaciones del producto en el mercado meta identificando los factores externos e internos, haciendo un diagnóstico de las exportaciones actuales que permita una mejora diseñando un plan de negocio de la oferta exportable de mandarina fresca en Estados Unidos.

#### **4.5.5 Impacto de la propuesta**

Promover el proceso estratégico de la oferta exportable de mandarina fresca al mercado objetivo, diseñando un plan de negocio considerando los factores externos e internos que afectan los volúmenes de venta actuales del producto.

#### 4.5.6 Direccionalidad de la propuesta

**Tabla 12**

*Matriz de direccionalidad de la propuesta*

Objetivo	Actividades	Cronograma	Presupuesto	KPI	Entregable
<p>Objetivo 1.</p> <p>Analizar el nivel de participación actual de las exportaciones peruanas de mandarina fresca en el mercado estadounidense</p>	<p>Actividad 1.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Determinar la oferta actual del producto en mercado USA.</li> <li>Evaluar la competencia en el mercado objetivo.</li> <li>Evaluar el potencial exportador del producto.</li> </ol>	<p>Inicio: Febrero</p> <p>Fin: Marzo</p>	<p>Ingreso S/ Egresos 400.00</p> <p>400.00</p> <p>400.00</p>	<p>Volumen actual de exportaciones del producto.</p> <p>No hay proveedores de mandarina en mercado meta.</p> <p>Nivel de oportunidad de negocio de mandarina en USA.</p>	<p>Perfil de mercado</p>
<p>Objetivo 2.</p> <p>Identificar los factores internos y externos que afectan la exportación de mandarina fresca al mercado de los Estados Unidos.</p>	<p>Actividad 2.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Evaluar las influencias externas del negocio (PESTA).</li> <li>Realizar autodiagnóstico del sector.</li> <li>Diagnosticar debilidades y fortalezas considerando amenazas y oportunidades en sector.</li> </ol>	<p>Inicio: Febrero</p> <p>Fin: Marzo</p>	<p>Ingreso S/ Egresos 600.00</p> <p>600.00</p> <p>600.00</p>	<p>Grado de afectación del entorno.</p> <p>Nivel de oportunidad de negocio de exportación.</p> <p>Logro de ventaja competitiva</p>	<p>Diagnóstico situacional</p>
<p>Objetivo 3.</p> <p>Diseñar una estrategia para mejorar las alianzas estratégicas en relación con la oferta exportable de mandarina fresca para el mercado estadounidense.</p>	<p>Actividad 3.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Examinar la situación actual de exportaciones del producto.</li> <li>Establecer estrategias comerciales y de gestión adecuadas.</li> <li>Proponer procedimientos para incrementar las ventas.</li> </ol>	<p>Inicio: Mayo</p> <p>Fin: Junio</p>	<p>Ingreso S/ Egresos 800.00</p> <p>800.00</p> <p>800.00</p>	<p>Vol. exportado/Vol. exportado año anterior x 100</p> <p>% participación de mandarina en mercado meta.</p> <p>% incremento de volúmenes de exportación.</p>	<p>Plan de Negocio de Exportación</p>

#### **4.5.7 Entregable 1**

El perfil del mercado es un resumen de la evaluación realizada por los reguladores estadounidenses de todos los exportadores que buscan ingresar al área de la Aduana Extranjera. En los siguientes reportes estadísticos se observa la evolución de las exportaciones por subpartida arancelaria del periodo 2019 y 2020, así como también, la situación actual de Estados Unidos, que requisito son necesarios para una exportación segura.

La selección de exportaciones ha sido realizada por la principal segmentación de importadores de mandarina durante los últimos dos años, lo que permite una selección competitiva del mercado a través del análisis de la base de datos de informes de origen. Por lo que se realizará un estudio de perfil de mercado, donde se observará las competencias internacionales.

#### **4.5.8 Entregable 2**

El entregable 1 se realizó un análisis FODA, según Thompson y Strikland (1998), el análisis FODA estima el impacto de una estrategia en el logro de las capacidades internas y el contexto externo de una organización, un equilibrio o coordinación entre oportunidades y amenazas, así como también, se realizó un análisis PEST para conocer un el análisis político, económico, social, tecnológico y ambiental.

#### **4.5.9 Entregable 3**

Dentro de este marco se implementa una estrategia de mejora para la exportación de mandarina fresca, así como también en evidencia se crea un manual de estrategia, en el cual, de ese modo se pueda dar a conocer y pueda facilitar la información, para que sea así más eficaz en la exportación. Para ello se debe elaborar un análisis interno de la cadena

productiva de la mandarina fresca, una cadena de valor, estrategias competitivas y un modelo de propuesta de exportación. Por lo que se propone un plan de negocio de exportación de mandarina.

#### **4.6 Discusión**

El objetivo de este estudio es proponer un enfoque estratégico diseñando un plan de negocios para la mejora de la oferta exportable de mandarina fresca al mercado estadounidense, Lima 2021. Una estrategia es un conjunto de decisiones sobre las actividades a realizar y los recursos que se utilizan para implementarlas para lograr los objetivos marcados por la empresa, teniendo en cuenta que factores externos influyen en factores externos. Emparejar los factores que tiene la empresa con los factores externos para ser la más competitiva (Sainz, 2013).

Para establecer esta propuesta, se dio previamente el estado del nivel de participación de las exportaciones de mandarinas al Perú. Los resultados cuantitativos y cualitativos revelaron que, en cuanto a la subcategoría requisitos y documentación, para poder exportar de una manera favorable en los resultados cuantitativos se obtuvo como resultado que la importancia entre la escala del 1 al 10, en cuanto al documento de requisito sanitario fitosanitario otorgado por SENASA es de suma importancia, del mismo modo, en cuanto a los cuantitativos los resultados obtenidos por los entrevistados que la obtención de un certificado fitosanitario es muy importante puesto que con dicho documento se puede exportar sin ningún problema, así mismo, cuando se requiere la certificación Globalgap, la empresa se centra en la seguridad de los productos respetuosa con el medio ambiente y los trabajadores y en garantizar que los productos exportados a los Estados Unidos estén en perfectas condiciones. Para aclarar la tabla de temperaturas, el documento que declara los

parámetros de temperatura requeridos para la exportación también debe incluir el certificado fitosanitario oficial proporcionado por Senasa. De la misma forma, esto concuerda con la investigación internacional de Pérez (2019) acerca la exportación de los Productos agropecuarios al extranjero en el cual tuvo como conclusión que las medidas fitosanitarias son actualmente un desafío administrativo y financiero para los productores y exportadores colombianos, lo que quiere decir que ingresar al mercado internacional es complejo, por lo cual eso es un factor tanto interno y externo por lo que se puede decir que respecto a los documentos y requisitos coinciden con la investigación.

Con referencia a la subcategoría competitividad, el Perú es un país ubicado en el hemisferio sur y por lo tanto tiene importantes ventajas para la producción de frutas cítricas, es decir, una ventaja climática ante la competencia internacional. Se puede decir que Perú produce mandarinas aptas para el cumplimiento o demanda. Por ejemplo, si nos fijamos en la competencia que produce España, lo cual son los meses de enero a abril y se detiene la producción de mayo a agosto, Perú tiene una gran ventaja puesto que puede producir mandarinas durante todo el año. De forma similar, coincide con la investigación nacional de Méndez (2019) sobre sobre Las 5S'S en el proceso de mejora para la exportación de mandarinas peruanas en una empresa en el cual tuvo como conclusión la ventaja competitiva es fundamental para optimizar los costos y obtener mejores resultados, es por ello por lo que para la empresa se le recomienda empresa debe elaborar un manual para ayudar de manera efectiva a mejorar las exportaciones de mandarina a Perú.

Por otro lado, respecto con la subcategoría negociación, los resultados cuantitativos respecto a los entrevistado se obtuvo que los comerciales son importantes porque representan al agente de ventas o al socio local y representan los intereses de la empresa que desea

exportar, así como también, un agente comercial son personas jurídicas o físicas, es decir, son un intermedio en las operaciones del comercio al momento de exportar un producto al mercado internacional. De la misma forma, esto concuerda con la investigación de Huamani y Pérez (2016) acerca de los factores que determinan la exportación de mandarina a los mercados internacionales en el cual tuvo como conclusión que los canales de distribución y comercialización más eficaces son los agentes o socios comerciales más familiarizados con los mercados internacionales, por lo cual observamos unos de los factores externos coinciden respecto a ambas investigaciones.

Utilizando los resultados cuantitativos obtenidos que las mandarinas peruanas son un producto poco conocido en el país y se exportan en pequeñas cantidades a nivel nacional, por lo que la encuesta busca promover aún más la exportación de productos a través de ofertas al país, América del Norte muestra los beneficios del producto con calidad y precio honesto. Es cierto que las mandarinas vendidas en el mercado estadounidense no representan una gran proporción en comparación con otros países como China y Corea del Sur, que ocupan las primeras posiciones de exportación, como podemos ver en 2020, Perú obtuvo un total de 24,967 dólares americanos mientras que China obtuvo un total de 10,839 dólares americanos de mandarina, esto quiere decir que hubo un descenso del 27% entre los años 2019 al 2020, porque para un aumento de ventas o exportaciones se crea un plan de negocios, de la misma forma, se analizó la situación del nivel de participación de las exportaciones peruanas de mandarina fresca en el mercado estadounidense.

Por lo que, el plan de negocios es un proceso estrategia para poder aumentar las ventas o las exportaciones de mandarina fresca al mercado estadounidense es por ello que se utilizó la teoría de las teorías que respaldan la investigación, como la teoría clásica de la

administración, muestran que todas las empresas deben estar organizadas en sectores, donde cada empresa debe definir sus propias actividades y ser interdependientes para el beneficio de la empresa. Por tanto, el fundamento de la propuesta es que los productores y/o comerciantes tradicionales de mandarina pueden ser reconocidos en los mercados exteriores como una entidad empresarial integrada con las áreas centrales de gestión, finanzas, operaciones y negocios de cualquier organización. empresa de pleno derecho con nombre comercial en varios sectores.

De manera similar, si se establece internamente una asociación comercial con un agricultor, la teoría de la administración de objetivos se aplica porque es necesario establecer objetivos a largo plazo para crear una cultura de exportación. Finalmente, la teoría de la ventaja competitiva es igualmente importante porque enfatiza el valor agregado de un producto o servicio ofrecido a un mercado externo y sus características que lo distinguen de otros competidores globales.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

**Primera** : Para mejorar la oferta exportable se debe implementar un proceso de estrategia de una oferta exportable de mandarina, se propone la estrategia de recalcar el perfil de mercado estadounidense, es decir para predecir la participación de la mandarina fresca en combinación con las preferencias de los consumidores de EE. UU.

**Segunda** : Las exportaciones de mandarina peruana están presentes en pequeñas cantidades en el mercado estadounidense debido a los bajos niveles de producción y la baja producción de materia prima, el avance de las exportaciones a lo largo de dos años, se mostró que en el año 2019 tuvo un mayor impacto al nivel de participación en cuanto a las exportaciones de mandarina fresca peruana, es decir que en los productos tradicionales sumaron \$ 31,750 en comparación al año 2020, en total sumaron \$ 24 ,967, por otra parte, en los productos no tradicionales sumaron un total de \$ 11,458.

**Tercera** : Existen factores externos e internos que inciden en la oferta de exportación de productos. En el caso de la mandarina, existen factores externos conocidos por el mercado potencial del producto, la tendencia del mercado norteamericano sobre el consumo de frutas cítricas, asimismo, existen factores que afectan cómo el cambio climático afecta el rendimiento de la mandarina y Cambio en el TLC Perú - EE. UU. En

cambio, un factor interno es la falta de trabajadores profesionales y el estado no tiene una campaña para promover nuestros productos en el mercado internacional.

**Cuarta** : Como socios estratégicos se deben trabajar con la empresa Westfalia Fruit Perú S.A.C., puesto dicha empresa se encarga de disminuir costos, así como también, es el responsable si la mercadería no llega en buenas condiciones debió al fallo del contenedor al momento de transportarlo, es decir, es un menor costo para la empresa que está exportando, del mismo modo, trabajar con Consorcio Productores de Fruta, puesto es un sindicato de agricultores dedicados a la venta de fruta nacional, es decir, que la ganancia de al nivel nacional se puede invertir en la exportación al nivel internacional.

## **5.2 Recomendaciones**

- Primera** : Se recomienda a los exportadores agrícolas priorizar estrategias adecuadas, como marcar la diferencia, brindar servicios especiales a los consumidores y centrarse en modelos y marcas que atraigan a un gran número de personas. Por otro lado, las empresas deben tomar medidas que puedan proporcionar a los consumidores una producción bien distribuida.
- Segunda** : Hoy, cuando un exportador o empresa quiere permanecer en el mercado y obtener más participación que sus competidores, siempre debe evaluarse cómo existe en la mente de los consumidores.
- Tercera** : Ejecutar correctamente su plan de exportación completando cada entrada con precisión y a tiempo, asimismo, es recomendable contratar expertos en comercio exterior o asuntos internacionales para verificar la información correcta necesaria para completar la exportación final de mandarina.

## REFERENCIAS

- Alcalá, F. (2004). *Estrategia Boliviana para acceder a mercados internacionales de carne boliviana*.
- Bajo, O. (1991). *Teorías del Comercio Internacional*. Antoni Bosh.
- Bello, F. (2015). *Estudio de la calidad de naranjas y mandarinas mínimamente procesadas. Influencia Variables del proceso*. Universidad Politécnica de Valencia, España.
- Berumen, S. (2006). *Competitividad y desarrollo local*.
- Best, R. (2007). *Marketing estratégico 4.a edición*. Pearson Educación
- Cantos, M. (1998). *Introducción al comercio internacional*. Editorial: Edhasa.
- Cañizares, G. (2015). *Estudio y análisis de la mandarina y su aplicación en la gastronomía*. Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador.
- Chabert, J. (2005). *Manual de Comercio Exterior*. Gestión 200
- Chen, K. (2012). *Organizational learning, competitive strategy, and export performance*. Universidad Massey, Auckland, Nueva Zelanda.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial; Mc Graw Hill.
- ComexPerú. (23 de octubre del 2020). *Récord histórico de exportaciones peruanas de cítricos: llegaron a US\$ 258 millones entre enero y agosto*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/record-historico-de-exportaciones-peruanas-de-citricos-llegaron-a-us-258-millones-entre-enero-y-agosto>
- Cornejo, E. (2002). *Comercio Internacional hacia una gestión competitiva*. San Marcos.
- Cortez, J. (2018). *Patrón estacional de las exportaciones del tangelo peruano hacia EE. UU en el periodo de los años 2013 – 2017*. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- De La Cruz, H. (2017). *Estrategias competitivas en la exportación de la mandarina w. murcott en el caso del Consorcio de productores de fruta S.A. de Huaral 2012-2016*. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

- El Comercio. (19 de octubre del 2020). *Exportaciones peruanas de cítricos rompen récord este año al superar barrera de las 200 mil toneladas*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/exportaciones-peruanas-de-citricos-rompen-record-este-ano-al-superar-barrera-de-las-200-mil-toneladas-mandarinas-naranjas-limon-ncze-noticia/>
- Flores, J., y Rodríguez, J. (2017). *En Modelo de negocio para la producción y comercialización de conservas de guayaba en la provincia de las guayas y su futura exportación al mercado de New York*. Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Fresh Fruit. (2 de agosto del 2020). *Crece la exportación de tangelo*. <https://freshfruit.pe/2020/08/02/crece-la-exportacion-de-tangelo/>
- García, O. (2015). *Negociación Internacional*. Editorial: Global Marketing Strategies, S.L.
- Gestión. (20 de octubre del 2019). *Mandarinas: ¿Cuánto se requiere invertir por hectárea destinada a la exportación?*. <https://gestion.pe/economia/mandarinas-cuanto-se-requiere-invertir-por-hectarea-destinada-a-la-exportacion-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (6 de junio del 2017). *CCL: Exportación peruana de mandarinas casi se duplicó en cinco años*. <https://gestion.pe/economia/ccl-exportacion-peruana-mandarinas-duplico-cinco-anos-137605-noticia/>
- Huamaní P. y Pérez G. (2016). *Factores limitantes para la exportación del tangelo mineola a China, Indonesia y Filipinas desde Perú*. Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Ingran, J. y Dunn, R. (2001). *Economía Internacional*. Editorial: Limusa.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1980). *Principios de marketing*. Universidad de North California
- Lamb, C., Hair, J., y McDaniel, C. (2011). *En Marketing 11e*. Cengage Learning.
- López, E. (1999). *El concepto de competitividad en el posicionamiento tecnológico*. Universidad Nacional Autónoma México.
- Méndez, J. (2019). *Las 5S'S en la mejora de exportación de mandarinas de la empresa 'Santa Rosita SAC' de la localidad de Santa Rosa, periodo 2017*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú.

- Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). *MINAGRI*.  
<http://minagri.gob.pe/portal/objetivos/181-exportaciones/que-podemos-exportar/532-definicion-de-oferta-exportable>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (2015). *En Plan estratégico nacional exportador: PENX 2025*. [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PENX\\_FINAL\\_101215.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf)
- Ministerio de comercio exterior y turismo. (15 de febrero del 2017). *Guía práctica del exportador*. [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs\\_taller/guias/Guia\\_Practica\\_del\\_Exportador\\_1.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs_taller/guias/Guia_Practica_del_Exportador_1.pdf)
- Natural Products Expo Connect. (10 de junio de 2020). *Connect.naturalproductsexpo.com*.  
[https://connect.naturalproductsexpo.com/search/exhibitors?f%5b0%5d=sm\\_show\\_show\\_cycle%3AExpo%20East%202020&f%5b1%5d=bundle%3Abooth](https://connect.naturalproductsexpo.com/search/exhibitors?f%5b0%5d=sm_show_show_cycle%3AExpo%20East%202020&f%5b1%5d=bundle%3Abooth)
- Paniagua, C. (2005). *Principales escuelas del pensamiento administrativo*. Editorial: Euned.
- Paredes A. y Arévalo P. (2015). *Estudio de factibilidad para la producción de mandarina King injerta en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi y propuesta de plan de exportación hacia el mercado de Toronto, Canadá*. Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.
- Pérez. C. (2019). *Exportacion de productos agropecuarios colombiano a Suiza – oportunidades y barreras*. Universidad EAFIT Escuela de Economía y Finanzas, Colombia.
- Pew Research Center. (2019). *Demographics of Mobile Device Ownership and Adoption in the United States*. <https://www.pewresearch.org/internet/fact-sheet/mobile/>
- Ponce, R. (2005). *Administración por objetivos*. Editorial: Limusa.
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*.
- PROMPERÚ. (2016). *Manual de Documentos de Exportación*.  
<https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/770566482rad79695.pdf>

- Redagricola. (junio del 2020). *El potencial exportador de Ica*.  
<https://www.redagricola.com/pe/el-potencial-exportador-de-ica/>
- Rivera, J., Arellano, R. y Molero, V. (2000). *Conducta del consumidor: estrategias y tácticas aplicadas al marketing*.
- Rubio, L. y Baz, V. (2015). *El poder de la competitividad*.
- Sainz, J. (2013). *En El plan de marketing en la práctica 18ª*. Editorial: ESIC.
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2008). *En Documentos para Exportar*. [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=827.82600](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=827.82600)
- Sulser, R. (2004). *Exportacion efectiva*. Editorial: ISEF Empresa Lider.
- Sulser, R. (2016). *Tratados comerciales internacionales*. Editorial: ISEF Empresa Lider.
- SUNAT. (2016). *En Orientación Aduanera de Exportación – Requisitos*. ADUANAS.  
<http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportacion/requisitosEx.html>
- Tellis, G. y Redondo, I. (2002). *Estrategias de publicidad y promoción*. Editorial: Pearson Education.
- The fresh market. (10 de JUNIO de 2020). *The fresh market*.  
<https://www.thefreshmarket.com/your-market/store-locator>
- United States Census Bureau. (2016). *Census*.  
[https://data.census.gov/cedsci/table?g=0400000US53&t=Populations%20and%20People&tid=ACSSST1Y2018.S0101&hidePreview=false&cid=S0101\\_C01\\_001E&vintage=2018](https://data.census.gov/cedsci/table?g=0400000US53&t=Populations%20and%20People&tid=ACSSST1Y2018.S0101&hidePreview=false&cid=S0101_C01_001E&vintage=2018)
- Yucra, S. (2018). *Comercio Internacional de la mandarina Satsuma, caso Perú, en el periodo 2010 – 2017*. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

## **ANEXOS**

**Anexo 1: Matriz de consistencia**

**Título: Propuesta para la mejora de la oferta exportable de mandarina al mercado estadounidense, Lima 2021.**

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Oferta exportable				
		Subcategorías	Indicadores	Item	Escala	Nivel
¿Cómo un proceso estratégico permitirá mejorar la oferta exportable de mandarina fresca al mercado estadounidense en el periodo 2022?	Proponer un proceso estratégico para la mejora de la oferta exportable de mandarina fresca al mercado estadounidense en el periodo 2022.	Competitividad	1.Ventaja competitiva	1		
			2.Perfil de consumidor	1		
		Requisitos y documentación	3.Acuerdos comerciales	1		
			4.Trámites	1		
		Promoción	5.Participación	1		
			6.Marketing	1		
			7.Producción	1		
		Negociación	8.Cliente	1		
			9.Precio	1		
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría 2				
¿Cuál es el nivel de participación actual de las exportaciones peruanas de mandarina fresca en el mercado estadounidense?	Analizar el nivel de participación actual de las exportaciones peruanas de mandarina fresca en el mercado estadounidense.	Subcategorías	Indicadores	Item	Escala	Nivel
¿Cuáles son los factores internos y externos que afectan la exportación de mandarina fresca al mercado de los Estados Unidos?	Identificar los factores internos y externos que afectan la exportación de mandarina fresca al mercado de los Estados Unidos.					
¿De qué manera se puede mejorar las alianzas estratégicas en relación con la oferta exportable de mandarina fresca para el mercado estadounidense?	Identificar los factores internos y externos que afectan la exportación de mandarina fresca al mercado de los Estados Unidos.					
Tipo, nivel y método	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos				
Sintagma: Holístico Tipo: Mixto Nivel: Comprensivo Método: Inductivo – deductivo	Técnicas: entrevista Instrumentos: guía de entrevista y análisis documental	Procedimiento: Recopilación de datos Análisis de datos: Atlas. Ti 9, Excel				



La mandarina es un gran postre para los niños y fácil de pelar, por lo que a los niños les encantan especialmente las variedades sin semillas. También se prepara vino y se preparan deliciosos pasteles y tartas. Ocasionalmente, todo el segmento se enlata o congela para que dure más. La mandarina está asociada al chocolate y es muy utilizada en repostería para especializarse en esta fruta. Ideal para gelatinas de aroma intenso y aroma a naranja brillante, se puede utilizar tanto para dulces como para platos de cerdo. También producimos sorbetes y helados, y también puedes hacer galletas, tartas y helados con sabor.

### 1.1 Destino actual de las exportaciones peruanas de su producto

La selección de exportaciones ha sido realizada por la principal segmentación de importadores de mandarina durante los últimos dos años, lo que permite una selección competitiva del mercado a través del análisis de la base de datos de informes de origen. Por lo que se realizará un estudio de perfil de mercado, donde se observará las competencias internacionales.

**Figura 13**

*Reporte de Exportaciones por Subpartida Nacional/País Destino 2019*

<b>Reporte de Exportaciones por Subpartida Nacional/País Destino 2019</b>				
<i>Subpartida Nacional : 0805.21.00.00 - - Mandarinas (incluidas las tangerinas y satsumas)</i>				
<b>País de Destino</b>	<b>Valor FOB(dólares)</b>	<b>Peso Neto(Kilos)</b>	<b>Peso Bruto(Kilos)</b>	<b>Porcentaje FOB</b>
GB - UNITED KINGDOM	10,062,937.22	10,268,946.100	11,474,304.739	29.77
US - UNITED STATES	7,211,306.87	5,885,028.000	6,463,943.741	21.33
CA - CANADA	4,758,808.58	5,113,885.000	5,671,343.313	14.08
NL - NETHERLANDS	4,727,411.58	5,125,495.400	5,718,650.652	13.98
RU - RUSSIAN FEDERATION	2,996,615.67	3,334,390.000	3,686,749.812	8.86
CN - CHINA	1,134,159.80	884,765.000	971,860.000	3.35
IE - IRELAND	879,322.18	922,987.200	1,044,650.039	2.60
HK - HONG KONG	782,462.78	619,560.000	668,560.000	2.31
MX - MEXICO	318,735.75	300,901.000	334,929.582	0.94
CO - COLOMBIA	166,343.00	190,270.000	213,066.320	0.49
PA - PANAMA	162,550.25	155,652.000	171,771.032	0.48
FI - FINLAND	122,101.85	114,400.000	130,760.000	0.36
CR - COSTA RICA	109,039.80	114,400.000	128,320.000	0.32
EC - ECUADOR	102,655.79	95,570.000	104,262.350	0.30
GP - GUADELOUPE	82,730.97	85,040.000	94,879.000	0.24
JP - JAPAN	60,517.60	45,760.000	48,000.000	0.18
ES - SPAIN	45,988.80	45,760.000	51,060.000	0.14
GT - GUATEMALA	42,152.50	38,350.000	42,945.156	0.12
DO - DOMINICAN REPUBLIC	21,736.00	22,880.000	25,690.000	0.06
SA - SAUDI ARABIA	15,512.24	22,380.000	24,690.000	0.05
AW - ARUBA	3,495.25	2,051.805	2,182.956	0.01
DE - GERMANY	1.20	3.024	3.043	0.00
LOS DEMAS - LOS DEMAS	0.00	0.000	0.000	0.00
<b>TOTAL - TOTAL</b>	<b>33,806,285.68</b>	<b>33,388,474.529</b>	<b>37,072,621.735</b>	<b>100.00</b>

Fuente: SUNAT

**Figura 14**

*Reporte de Exportaciones por Subpartida Nacional/País Destino 2020*

Reporte de Exportaciones por Subpartida Nacional/País Destino 2020				
Subpartida Nacional : 0805.21.00.00 - - Mandarinas (incluidas las tangerinas y satsumas)				
País de Destino	Valor FOB(dólares)	Peso Neto(Kilos)	Peso Bruto(Kilos)	Porcentaje FOB
US - UNITED STATES	4,632,236.77	3,987,675.000	4,411,436.358	28.80
GB - UNITED KINGDOM	3,751,785.35	3,845,195.620	4,280,970.045	23.33
NL - NETHERLANDS	2,433,916.91	2,307,050.300	2,576,542.269	15.13
CA - CANADA	2,317,365.76	2,454,806.000	2,719,579.589	14.41
JP - JAPAN	902,608.80	686,400.000	723,830.000	5.61
RU - RUSSIAN FEDERATION	796,273.63	753,368.291	834,247.336	4.95
IE - IRELAND	554,541.79	599,044.900	667,110.000	3.45
CN - CHINA	260,270.67	230,000.000	255,773.215	1.62
ES - SPAIN	165,282.93	160,160.000	178,760.000	1.03
EC - ECUADOR	63,873.20	53,876.474	59,075.876	0.40
HK - HONG KONG	50,512.00	45,920.000	50,000.000	0.31
DE - GERMANY	43,624.00	45,920.000	50,250.000	0.27
CR - COSTA RICA	36,082.00	45,840.000	50,910.000	0.22
PA - PANAMA	32,695.63	33,550.000	37,243.230	0.20
CO - COLOMBIA	22,821.16	22,880.000	25,540.000	0.14
MX - MEXICO	19,061.10	21,179.000	24,020.000	0.12
AW - ARUBA	559.45	335.000	370.704	0.00
LOS DEMAS - LOS DEMAS	0.00	0.000	0.000	0.00
TOTAL - TOTAL	16,083,511.15	15,293,200.585	16,945,658.622	100.00

Fuente: SUNAT

**Figura 15**

*Países con participación de las importaciones mundiales de frutas expresado en porcentaje año 2019*



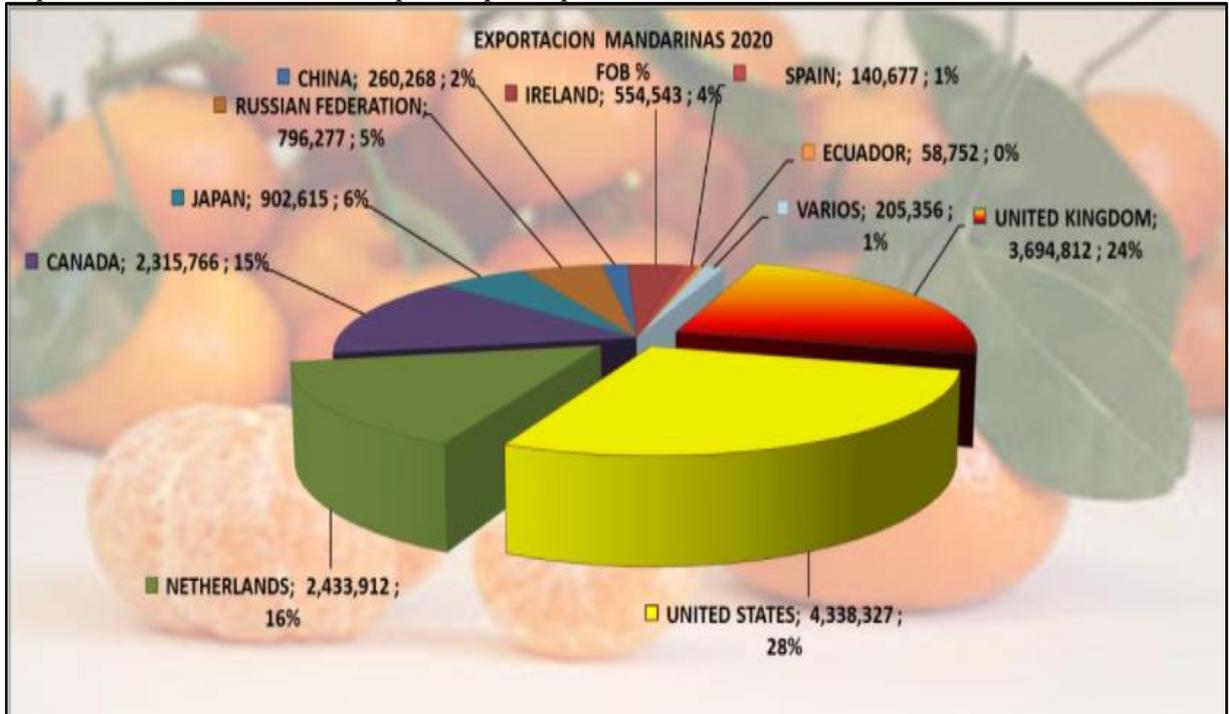
Fuente: TRAPE MAP

Desde 2020 hasta el último año de 2019, Estados Unidos se mantuvo entre los 10 principales países con el mayor porcentaje de valor FOB en importaciones y exportaciones,

referente a la mandarina fresca, y alcanzó la tasa de participación más alta de 28.80% para 2020.

**Figura 16**

*Exportación de mandarina en países principales en el año 2020*



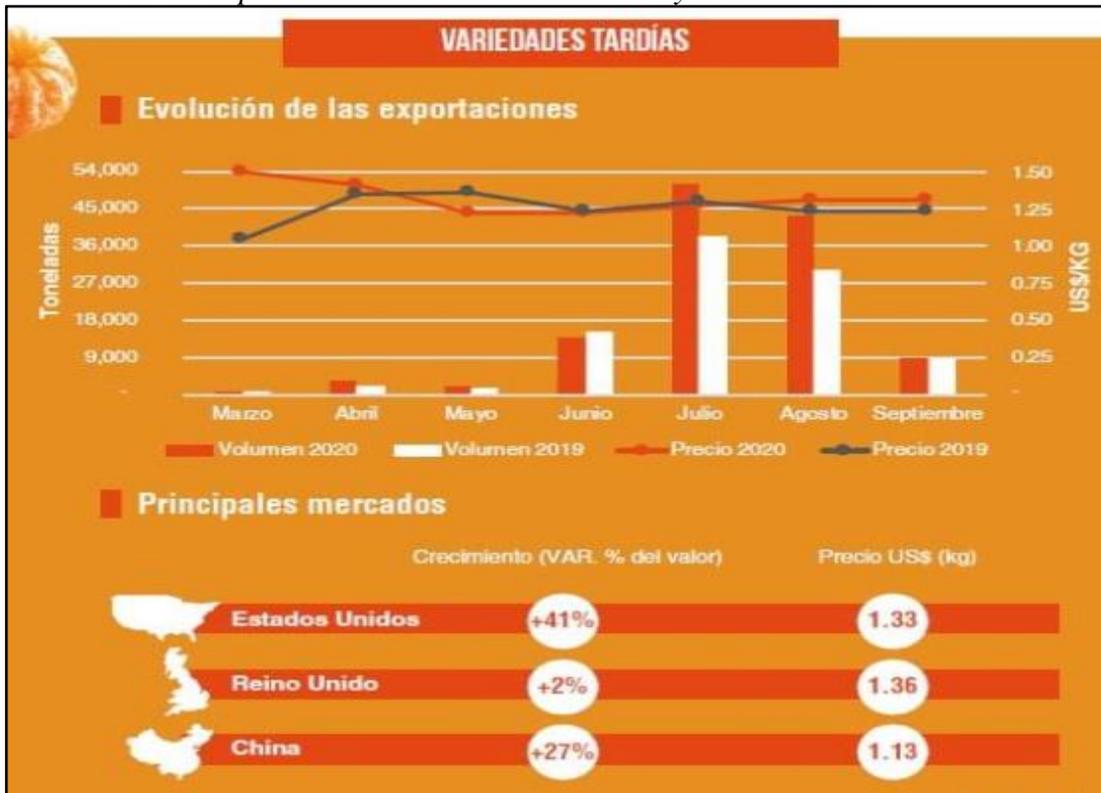
Fuente: AGRODATA PERU

Según Andersen (1997), una venta puede definirse como una actividad en la que una persona transfiere a otra persona un activo que posee en relación con bienes o derechos a cambio de un precio fijo. Una venta también puede verse como la renuncia a la propiedad de un producto a cambio de dinero, un servicio o algún tipo de compensación.

En el período de abril de 2019, Estados Unidos importó el 35% del total de 11,225 toneladas de mandarina fresca del mercado peruano. Este es un aumento significativo año tras año, En Estados Unidos, los precios oscilaron entre \$ 1, y \$ 1,71 / kg, que es un precio muy bueno, mientras que las ventas aumentaron en mayo, con precios que oscilaron entre \$ 2,60 y \$ 3,20 / kg. Las frutas más acumuladas (piña, mandarina, papaya, sandía) no son las frutas de más rápido crecimiento.

**Figura 17**

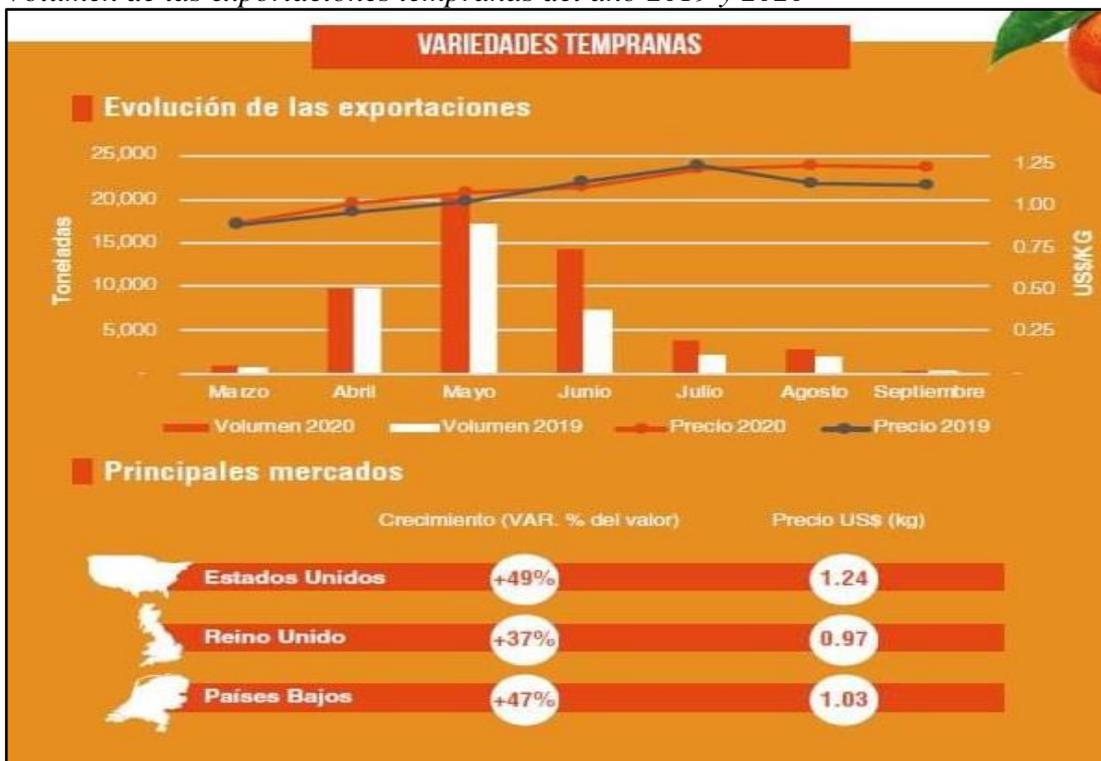
*Volumen de las exportaciones tardías del año 2019 y 2020*



Fuente: SUNAT

**Figura 18**

*Volumen de las exportaciones tempranas del año 2019 y 2020*



Fuente: SUNAT

Las variedades de exportación tardía de junio a septiembre incluyen híbridos como Murcott, la Nadorcott y la Malvaceo. Son los preferidos por los consumidores por su mayor tamaño y mejor sabor. En 2020, la creciente demanda continuó impulsando las exportaciones peruanas de híbridos, por un total 121,642 toneladas, por un valor total de \$ 158 millones. En comparación con la temporada anterior, los envíos de fruta aumentaron un 28% y el valor aumentó un 30%. Estas variedades son las variedades mejor pagadas del mercado mundial: U \$ 1,30 por kg, está un 5% por encima del promedio y un 2% por encima de 2019.

El principal destino de las mandarinas híbridas es Estados Unidos, con 63.862 toneladas exportadas por valor de 85 millones de dólares. En comparación con 2019, los envíos de cítricos y el valor aumentaron en un 41%, en este mercado, las mandarinas peruanas fueron 4% más altas que el promedio y fueron pagadas US\$ 1.33 / kg, comparable a 2019. Además, entre de los principales compradores es LGS Specialty Sales Ltd., con 11% de participación, y Andean Sun Produce Llc., con 9%.

Otro mercado importante para la mandarina tardía es el Reino Unido, donde se enviaron 13.016 toneladas por US \$ 18 millones, a partir de 2019. Los países europeos se encuentran entre los mayores pagadores de mandarina en el mundo Perú. : US \$ 1,36 por kg, hasta un 6% por encima del promedio y un 2% por encima del nivel alcanzado en 2019. Los principales compradores en este mercado son Pacific Produce Ltd., con 15% de participación, y AMT Fresh Ltd., con 12%.

El tercer mercado más grande es China, que envía 11.556 toneladas por valor de 13 millones de dólares. En comparación con 2019, las exportaciones de cítricos aumentaron un 26% y el valor aumentó un 27%. El mercado paga US \$ 1,13 por kilogramo de cítricos peruanos, 12% por debajo del promedio y similar a 2019. En este mercado, los principales compradores fueron Zhejiang Oheng Import & Export Co. Ltd., con 43% de participación, y Shanghai Hui Zhan International Co. Ltd., con 34%.

## 1.2 Principales exportadores de mandarina peruana

**Figura 19**

*Exportadores de mandarina peruana*

EMPRESA	US\$ FOB	PESO NETO (KG)
CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA S.A.	48'420,918	38'691,188
PROCESADORA LARÁN S.A.C.	38'790,422	30'188,141
SAN MIGUEL FRUITS PERÚ S.A.	15'437,499	12'887,079
CIA. DE EXP. Y NEGOCIOS GENERALES.S.A.	8'494,904	6'299,979
ASESORIAS E INVERSIONES MUVA S.A.C.	8'024,446	6'408,348
STERLING PERÚ S.A.C.	6'919,523	6'103,671
CAMPOSOL S.A.	6'600,986	5'687,184
CASA CHICA S.A.C.	5'809,669	4'301,980
AGRÍCOLA LAS MARÍAS S.A.C.	5'444,048	4'720,032
CORPORACIÓN FRUTÍCOLA DE CHINCHA S.A.C.	5'425,809	4'977,484
SOCIEDAD AGRÍCOLA ARONA S.A.	3'898,918	3'087,380
PROCESADORA TORRE BLANCA S.A.	2'996,812	3'028,038
WESTFALIA FRUIT PERÚ S.A.C.	2'734,501	2'046,920
AGROINDUSTRIAL HUAMANI S.A.C.	2'451,891	1'839,480
SIEMBRA ALTA S.A.C.	1'955,905	1'608,416
<b>TOTAL</b>	<b>163'406,251</b>	<b>131'875,320</b>

La mayor demanda en el mercado internacional y los resultados de la campaña 2019 han convertido al Perú en uno de los cinco principales exportadores de cítricos. Los envíos totales de cítricos ascienden a 145,563 toneladas, equivalentes a 180 millones de dólares. En comparación con el año anterior, las exportaciones de mandarinas aumentaron un 8% y la cantidad aumentó un 2%.

Las diversas variedades de esta zona de cítricos se clasifican en tempranas y tardías y se pueden suministrar al mercado mundial durante todo el año. Las mandarinas tempranas (Tangerina, mandarina Satsuma, Clementina) se cosechan en la primera mitad del año, mientras que las mandarinas tardías (Murcott, mandarina Satsuma, Fortuna) se cosechan de

junio a octubre. En 2019, los cítricos estarán en Estados Unidos ( 44% de la capital), Reino Unido (17%) y Holanda (10%)

### 1.3 PIB 2021 de Estados Unidos

El producto interno bruto de EE. UU. En el primer trimestre de 2021 aumentó un 1,6% con respecto al trimestre anterior. Esta tasa es cinco décimas superiores al 1,1% del cuarto trimestre de 2020.

**Tabla 13**

*PIB Trimestral a precios de mercado 2021*

Fecha	PIB Trimestral	Var. Trim. PIB (%)	Var. anual PIB Trim. (%)
I Trim. 2021	4.577.736M.€	1,6%	0,4%

Fuente: DATOS MACRO (2021)

**Tabla 14**

*PIB Trimestral Per Cápita 2021*

Fecha	PIB Trim Per Capita	Var. PIB Trim Per Capita	Var. anual PIB Trim Per Capita
I Trim 2021	13.937	1,6%	-6,4%

Fuente: DATOS MACRO (2021)

**Tabla 15**

*Mercado Potencial – Estados Unidos 2021*

<b>Población</b>	328.239.523
<b>Ingreso medio del hogar</b>	\$65.712
<b>Índice de pobreza</b>	12.3%
<b>Empleo</b>	60.2%

Fuente: Elaboración propia (2021)

Los Estados Unidos de América se componen de 50 estados y el Distrito de Columbia. La capital es Washington, Distrito de Columbia. La ciudad más grande en población es Nueva York, NY. Con un área total de 3,809,525 millas cuadradas, Estados

Unidos comprende 3,532,316 millas cuadradas de tierra y 277,209 millas cuadradas de agua, lo que lo convierte en uno de los cinco países principales en términos de área terrestre.

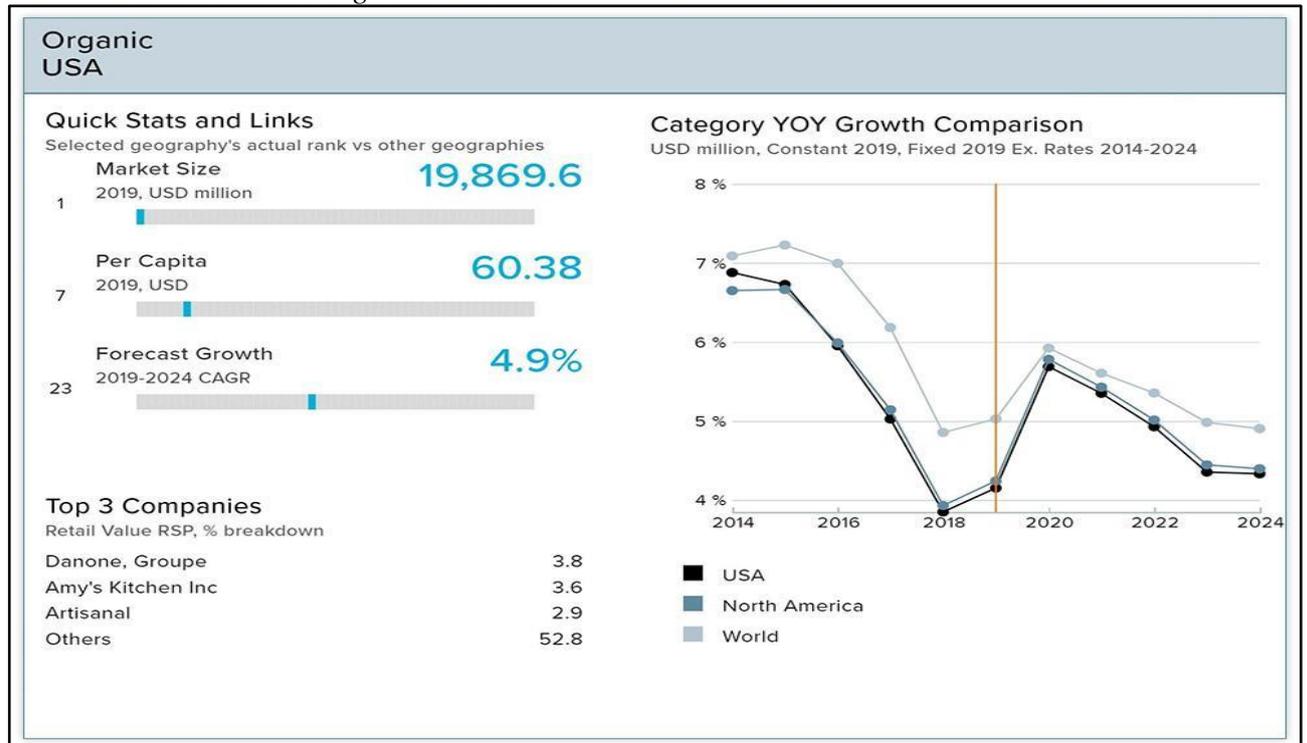
### 1.4 Relaciones comerciales y culturales estadounidenses

Los lazos culturales son cruciales para el éxito del comercio entre países que han decidido realizar actividades exportadoras, y en el caso de Estados Unidos y Perú, es un pilar del intercambio comercial. Actualmente, los dos países tienen un acuerdo comercial de 11 años en 2021. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019) del Informe de Comercio Bilateral Perú-Estados Unidos 2020, el % de los productos agrícolas se exportan a Estados Unidos, de los cuales el 25% son frutas y derivados. Algunos de estos podrían ser mermeladas, conservas y otras presentaciones para dar una visión positiva de las perspectivas de exportación de mandarina.

### 1.5 Comercio orgánico mundial

**Figura 20**

*Estadística de comercio orgánico mundial*



El mercado de alimentos y bebidas envasados orgánicos de EE. UU. Está muy fragmentado, con el líder Danone Group con una participación de mercado del 3.8% en valor en 2019, seguido por Amy's Kitchen Inc. con una participación de mercado del 3.6%. Marcas

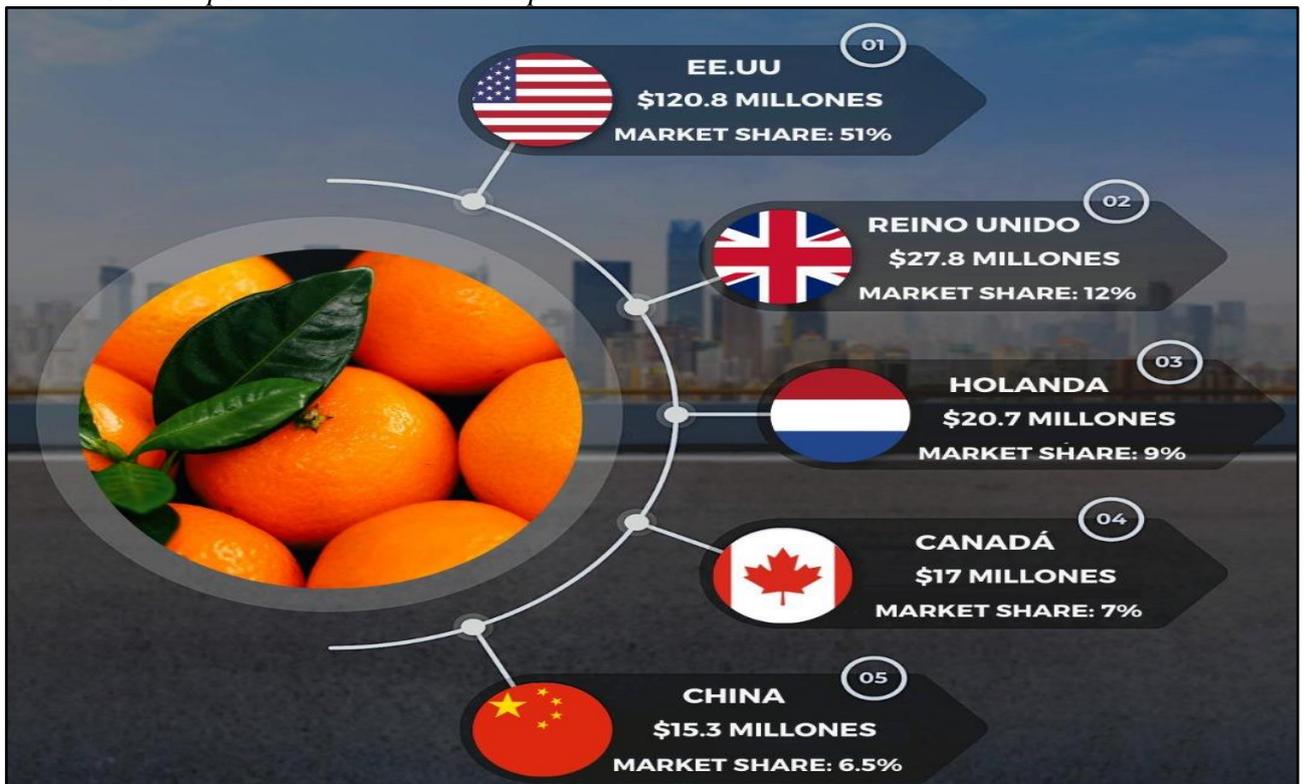
de artesanía populares en los Estados Unidos. El precio de las acciones estadounidenses en 2019 fue del 2,9%.

Además, hay que tener en cuenta las tendencias actuales de los consumidores estadounidenses, que son considerados consumidores de alto riesgo a la hora de probar nuevos productos y nuevos productos, pero a estas alturas están sanos y en el mercado. No hay nada especial que los consumidores tengan en cuenta a la hora de elegir alimentos beneficiosos para su salud. Esta es una calidad certificada por consumidores estadounidenses por expertos según MINCETUR (2010), lineamientos sobre requisitos sanitarios y fitosanitarios para alimentos exportados a Estados Unidos muestran que los exportadores cuentan con productos para la protección de Se especifica que el producto es orgánico, debe poder demostrar que el producto es orgánico. A través de un organismo de certificación acreditado por el USDA llamado Departamento de Agricultura de los Estados Unidos.

## 1.6 Mercados principales

**Figura 21**

*Mercados de exportación de mandarina peruana*



Fuente: Myperuglobal

Se tiene como principales mercados a China con un total de US\$ 15.3 millones con una participación de 6.5% en el mercado, seguido por Canadá con un total de US\$ 17

millones con una participación de 7% en el mercado, a la vez Holanda con un total de US\$ 20.7 millones con una participación de 9% en el mercado , asimismo, Reino Unidos con un total de US\$ 27.8 millones con una participación de 12% en el mercado y finalmente, Estados Unidos con un total de US\$ 120.8 millones con una participación de 51% en el mercado.

**Figura 22**  
*Zonas productoras de cítricos*



**Fuente:** PROCITRUS

## 1.7 Disponibilidad de Transporte internacional

Hay siete puertos en Perú. Los principales puertos nacionales son Callao, Paita de Piura, puerto Salaverry de La Libertad, puerto de Chimbote de Áncash, puerto San Martín en Ica, puerto Matarani en Arequipa e Ilo en Moquegua.

**Figura 23**

*Terminales Portuarias*

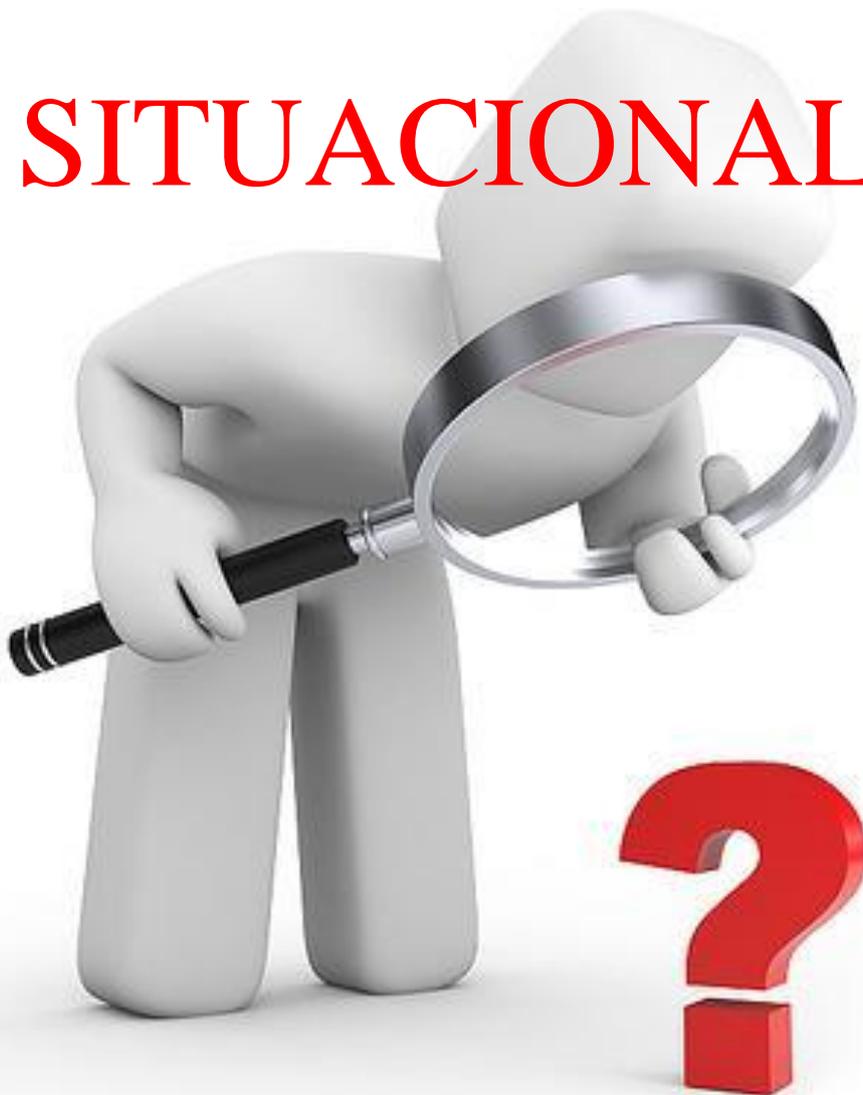


Fuente: MTC

## **Entregable 2**

El entregable 1 se realizó un análisis FODA, según Thompson y Strikland (1998), el análisis FODA estima el impacto de una estrategia en el logro de las capacidades internas y el contexto externo de una organización, un equilibrio o coordinación entre oportunidades y amenazas.

# DIAGNOSTIGO SITUACIONAL



## **FORTALEZA**

- Mano de obra disponible.
- Buen manejo agrícola de la mandarina.
- La fruta tiene un hermoso color y crece de tamaño dependiendo de las condiciones climáticas.
- Situación financiera del inversor

## **DEBILIDADES**

- Hay muy pocos trabajadores profesionales.
- Alto costo de materiales y servicios.
- El estado no tiene una campaña para promover nuestros productos en el mercado internacional.

## **OPORTUNIDADES**

- Acceso al mercado estadounidense.
- Aumento del consumo
- Tendencias del mercado para consumir productos saludables

## **AMENAZAS**

- Aumento de la tierra cultivada en el hemisferio sur
- El cambio climático afecta el rendimiento de la mandarina
- Cambio en el TCL Perú - EE. UU

**Tabla 16**  
*Matriz de FODA*

<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mano de obra disponible.</li> <li>● Buen manejo agrícola de la mandarina.</li> <li>● La fruta tiene un hermoso color y crece de tamaño dependiendo de las condiciones climáticas.</li> <li>● Situación financiera del inversor</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hay muy pocos trabajadores profesionales.</li> <li>● Alto costo de materiales y servicios.</li> <li>● Alto costo de materiales y servicios.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Acceso al mercado estadounidense.</li> <li>● Aumento del consumo</li> <li>● Tendencias del mercado para consumir productos saludables</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumento de la tierra cultivada en el hemisferio sur</li> <li>● El cambio climático afecta el rendimiento de la mandarina</li> <li>● Cambio en el TCL Perú - EE. UU</li> </ul>

**Elaboración:** Propia.

### 1.1 Matriz EFE: Diagnóstico del entorno empresarial

La tabla 7, muestra la matriz EFE con un valor total de 2,99. Esto significa que la oferta exportable propuesta tiene más oportunidades que amenazas identificadas, con un valor máximo de 4,00 y un valor neutral de 2,00. En efecto, las mandarinas peruanas tienen la capacidad de acceder a mercados internacionales muy grandes como Estados Unidos, interesados en el consumo de alimentos saludables, por lo que la oferta exportable propuesta enfrenta un entorno competitivo, competidores que pueden expandir el área agrícola del hemisferio norte.

**Tabla 17**

*Matriz de evaluación de factores externos*

<b>FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Total</b>
Acceso al mercado estadounidense	0.18	4	0.72
Aumento del consumo	0.15	3	0.45
Tendencias del mercado para consumir productos saludables	0.16	4	0.64
<b>Amenazas</b>			
Aumento de la tierra cultivada en el hemisferio sur	0.16	3	0.48
El cambio climático afecta el rendimiento de la mandarina	0.17	2	0.34
Cambio en el TCL Perú - EE. UU	0.18	2	0.36
	1		2.99

**Fuente:** Elaboración propia (2020).

### 1.2 Matriz EFI

La tabla 8, muestra la matriz EFI cuyo valor final es 3,48. Esto significa que la oferta exportable propuesta tiene fortalezas más fuertes que las debilidades identificadas. El valor máximo es 4,00 y el valor neutral es 2,00. Por lo que se puede interpretar que los emprendedores o las empresas agroexportadoras deben enfocarse más en explotar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades del mercado, pero abordando las debilidades que reducen la productividad y competitividad de este proyecto.

**Tabla 18**

*Matriz de evaluación de factores internos*

<b>FACTORES INTERNOS</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Total</b>
Mano de obra disponible.	0.10	3	0.3
Buen manejo agrícola de la mandarina.	0.15	4	0.60
La fruta tiene un hermoso color y crece de tamaño dependiendo de las condiciones climáticas.	0.18	4	0.72
Situación financiera del inversor	0.13	4	0.52
<b>Debilidades</b>			
Hay muy pocos trabajadores profesionales	0.14	4	0.56
Alto costo de materiales y servicios	0.18	3	0.54
El estado no tiene una campaña para promover nuestros productos en el mercado internacional.	0.12	2	0.24
	1.00		3.48

**Fuente:** Elaboración propia (2020).

### 1.3 Análisis PEST en el mercado de Estados Unidos

**Figura 24**

*Análisis PEST*



### **1.3.1 Político**

Estados Unidos es la Constitución, el presidente y la República Federal y está formado por 50 estados. Además, el presidente es el jefe de estado, el comandante del ejército, el jefe de gobierno y el presidente es elegido indirectamente por el colegio electoral y quien elige a los miembros de su gabinete, y estos miembros deben ser confirmados por el Senado, que consta de 100 senadores. Actualmente, el título del presidente Donald Trump, elegido el 8 de noviembre de 2016, es popular entre los estadounidenses por su propuesta de controlar la inmigración y los tratados internacionales (Oficina Económica y Comercial de España en Washington, 2019).

El poder legislativo recae en el Congreso de los Estados Unidos, que consta de dos cámaras, la Cámara de Representantes y el Senado. El Senado está compuesto por 100 senadores (dos en cada estado y ninguno en el Distrito de Columbia). La Cámara de Representantes tiene 35 miembros con derecho a voto (como proporción de la población de los estados que representan). Puede votar en comisión, pero necesita otros cinco miembros que no pueden votar en el pleno de la Cámara. Los senadores y representantes son elegidos directamente por sufragio universal.

### **1.3.2 Económico**

En 2020, el déficit presupuestario alcanzó un máximo histórico del 15%, tras las medidas tomadas para mitigar el impacto de la crisis del COVID-19 (alrededor de 14% PIB). Este déficit presupuestario disminuirá gradualmente en 2021 y 2022 (el FMI es del 7,6% y 6,1%), respectivamente. La relación deuda pública / PIB, que ha aumentado en los últimos años, aumentará drásticamente en 2020 para compensar el gasto en apoyo a hogares y empresas, alcanzando el 131,2%. Sin embargo, Estados Unidos disfruta de una flexibilidad financiera sin precedentes como emisor del dólar estadounidense, la moneda de reserva más grande del mundo. El estímulo multimillonario de Joe Biden en las elecciones presidenciales podría generar un crecimiento del gasto de 5,4 billones USD, durante la próxima década en áreas como infraestructura, energía limpia, exportaciones de manufactura, educación y salud por lo que se debería incrementar 3,4 billones USD en 10 años.

**Figura 25**  
**PIB**

Indicadores de crecimiento	2018	2019	2020 (e)	2021 (e)	2022 (e)
PIB (miles de millones de USD)	20,00	21,00	20,00	22,00	24,00
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	3,0	2,2	-3,5	6,4	3,5
PIB per cápita (USD)	63	65e	63	68	71
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-5,7	-6,1	-11,7	-12,9	-6,8
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	106,9	108,2	127,1	132,8	132,1
Tasa de inflación (%)	2,4	1,8	1,2	2,3	2,4
Tasa de paro (% de la población activa)	3,9	3,7	8,1	5,8	4,2
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-449,69	-480,23	-646,40	-876,36	-733,78
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-2,2	-2,2	-3,1	-3,9	-3,1

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database (2021)

Estados Unidos es la economía más grande del mundo por delante de China. La economía creció 2.3% en 2019 a 2.9% en 2018, pero se estima que se contraiga a 5.9% en 2020 debido a la epidemia de COVID-19 (Santander, 2020). Los principales sectores de la economía son la agricultura, la soja, el maíz, las nueces, el trigo, el algodón, los lácteos, los productos pecuarios y otros productos, y productos que representarán 800 millones de PIB en 2018. Los principales que importan son banano, trigo, maíz, azúcar y cerveza de cebada. En la industria secundaria, los tomates, que representan 18,8 l del PIB de EE. UU., son el sector industrial que incluye la fabricación, construcción y energía de maquinaria eléctrica y electrónica, y la industria terciaria en 2018 tendrá 66,3 l de PIB en este comercio. (Oficina Económica y Comercial de España en Washington, 2019).

### 1.3.3 Socio – cultural

En cuanto a los factores sociales, según la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, la tasa de homicidios es de 4,88, por cada 100.000 ciudadanos, ocupando el puesto 59 en el mundo. La pandemia del coronavirus (COVID19) ha transformado por completo la economía mundial y estadounidense, cobrando muchas víctimas y cerrando importantes sectores económicos. Las perspectivas de crecimiento económico en Estados Unidos son muy inciertas, pero el impacto de la pandemia es severo. La expansión récord de la economía estadounidense termina con COVID 19 y se espera una recesión severa en 2020. Las perspectivas siguen siendo muy inciertas ya que es difícil estimar el impacto económico, económico y social de una pandemia. Medidas adoptadas para contener con éxito la epidemia y reanudar la actividad económica.

### **1.3.4 Tecnológico**

Uno de los países líderes en el mundo de la ciencia y la tecnología, Estados Unidos ofrece un mercado potencial para las empresas tecnológicas españolas. El prestigioso sistema educativo, la calidad de los centros de investigación y la financiación destinada a la investigación y la innovación hacen de Estados Unidos un destino ideal para la colaboración en el campo de la investigación y el desarrollo.

Mientras Estados Unidos compite con China y Rusia en tecnología, el gobierno federal utiliza estrategias para elaborar políticas que ayuden a mejorar y mantener su liderazgo en estos estudios de Inteligencia artificial. Por lo tanto, cada gobierno federal debe crear avances tecnológicos para poder contribuir. Utilizar estas tecnologías para la economía y la seguridad social para capacitar a nuevos trabajadores a través de la programación, la informática, la ingeniería y las matemáticas, dominarlas y motivar, motivar y destruir obstáculos a la creación de nuevas tecnologías (Pew Research Center, 2019).

### **1.3.5 Ambiental**

La calidad del aire en los Estados Unidos ha disminuido drásticamente, con aproximadamente 150 millones de personas, casi la mitad de la población del país, respirando aire fresco y muy contaminado.

## **1.4 Análisis PEST en el Perú**

### **1.4.1 Político**

El gobierno peruano ha firmado muchos acuerdos de libre comercio con diferentes economías alrededor del mundo. Esto es beneficioso porque se han reducido las tasas impositivas y las barreras no arancelarias sobre bienes y servicios y actualmente hay 21 acuerdos comerciales vigentes, cuatro vigentes y siete vigentes. Durante la negociación.

### **1.4.2 Económico**

El Ministerio de Economía gestiona una serie de estrategias para mejorar la financiación de empresas mypes y pymes, se trata de proporcionar a empresas mypes y pymes los medios para acceder al crédito para una estructura de crecimiento transformadora y un potencial futuro. El sistema de impuestos corporativos de mypes en línea con las nuevas reglas para reactivar la economía.

### **1.4.3 Socio – cultural**

Según el diario Gestión, los problemas del comercio electrónico y las perspectivas de futuro se debatieron en la XIV Conferencia Internacional de Minoristas en 2017, y la última encuesta de soporte de IPSOS muestra que Perú tiene 3 millones de compradores compartidos. Las tendencias de los compradores anunciadas en la conferencia han ido en aumento desde 2015 y, aunque no por mucho, muestran que el comercio electrónico está en aumento.

### **1.4.4 Tecnológico**

La globalización no es una gran barrera basada en la tecnología, ya que hace que sea mucho más fácil ingresar a un negocio en línea debido a la gran cantidad de sitios de comercio electrónico y la facilidad de las redes sociales para desarrollar una nueva presencia de marca.



**B'TANGERINES SAC**

**2021**

**PLAN DE NEGOCIO DE  
EXPORTACIÓN - FDP**



## 1. *Introducción*



La mandarina es una excelente fuente de todas las poderosas vitaminas antioxidantes C, A y flavonoides y una fuente esencial de ácido fólico durante el embarazo. Hay muchas variedades con diferentes colores, grosores de piel y sabores, esto lo convierte en un producto muy potencial en el comercio exterior. En la investigación, se desarrollará un plan de proceso estratégico para la exportación de mandarina fresca al mercado estadounidense, con el fin de evidenciar que las exportaciones de dicho producto son oportunidades de ingresos muy elevadas para los fabricantes, productores tradicionales y comerciantes. Asimismo, este plan será presentado para la empresa B'TANGERINE SAC como un incentivo para que la asociación participe en el aumento de la producción de mandarina para la venta en Estados Unidos, por lo que se desarrollará plan de proceso estratégico organizacional que incluya la definición de la visión, misión, objetivos y estrategias del exportador.

## 2. *Propósito*

El único objetivo de este plan es incrementar positivamente las ventas y posicionarse mejor en el mercado internacional.



### 3. Partida arancelaria

Partida del S.A.	08.05.20	- Mandarinas (incluidas las tangerinas y satsumas); clementinas, "wilking" e híbridos similares de agrios (cítricos).
Subpartida nacional	08.05.20.10.00	- Mandarinas (incluidas las tangerinas y satsumas)
Subpartida nacional	08.05.20.90.00	- Los demás *
Subpartida nacional	08.05.20.20.00	- Tangelo (Citrus reticulata x Citrus paradisis) **

Fuente: Minagri

### 4. Objetivos estratégicos



**Misión**

Producir la mandarina peruana de excelente calidad, saludable y nutritiva que cumplan con los estándares directos para el consumo.



**Visión**

Para el 2028, seremos los productores y exportadores de mandarinas más demandados del mundo, apuntando a mercados de alto valor agregado con una participación de mercado del 1% en el mercado



**Valores**

B'TANGERINE SAC, opera con buen trabajo en equipo, responsabilidad social por el ecosistema, integridad, responsabilidad y compromiso para brindar a los consumidores productos cítricos de alta calidad.



#### 4.1. Objetivo general y objetivo específico

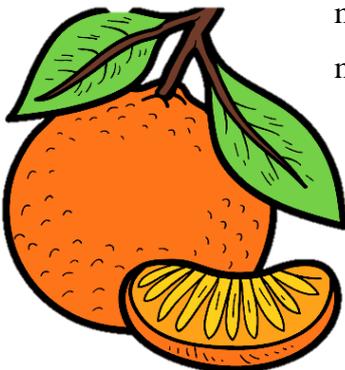


##### Objetivo general

Desarrollo del sistema de producción y comercialización de mandarinas peruanas para exportación al mercado americano.

##### Objetivo específico

- Diseñar una estrategia comercial para acceder de manera efectiva al mercado de mandarinas frescas de EE. UU.
- Implementar un proceso de planificación de marketing sobre los beneficios de consumir mandarinas frescas.



## 5. Ficha Técnica Comercial



Descripción	La mandarina es el fruto de la mandarina, un árbol frutal perenne perteneciente a la familia rutáceas. Los cultivos están adaptados a países con climas cálidos o templados (temperatura 12 ° y 26 ° C, humedad 80). Las mandarinas son frutas que tienen una piel de color amarillo brillante o naranja, son delgadas y ásperas y se pelan fácilmente. La pulpa se divide en 10 o 12 gajos, que son agradablemente dulces y muy aromáticos.
Especies y variedades	Grupo clementinas ( <i>citrus reticulata</i> ): Arrufatina, clemenpons, clemenules, clementina, dancy, esbal, fernandina, fina, lorelina, marisol, monreal, nuselina, oronules, oroal. Grupo satsumas ( <i>citrus unshiu</i> ): Clausellina, okitsu, owari, satsuma. Grupo híbridos: Clemenvilla, ellendale, fortune, kara, nova, ortanique, ortánica, temple
Zonas de producción	Lima e Ica.
Origen	Asia Oriental (China e Indochina).
Aplicaciones y usos	La pulpa contiene vitamina C, vitamina B, ácido cítrico, azúcar reductora y caroteno. Tiene propiedades broncodilatadoras y antiinflamatorias. Adecuada en el tratamiento de úlceras, ayuda el intestino y la digestión. Ejerce una clara acción anti-fecciosa. Combate el desarrollo de enfermedades cardiovasculares, degenerativas y cáncer. Tiene efecto diurético, beneficioso en caso de hiperuricemia o gota.



## 6. Alianzas estratégicas

Debido a la ventaja competitiva elegida como estrategia de nicho de mercado, la producción de mandarina debe enfocarse en altos estándares de calidad y buscar constantemente variedades que puedan satisfacer la creciente demanda mundial durante la temporada baja. En este sentido, las propuestas de innovación para desarrollar las capacidades especiales de la nueva empresa se basan en las siguientes alianzas:

### **Alianza de mercado con socios comerciales N°1: Westfalia Fruit Perú S.A.C.**

Westfalia Fruit Perú administra y asume el costo de trasladar las materias primas del campo al empaque y asume los costos del proceso, el transporte del paquete al puerto, el transportista y los costos de exportación. Los socios comerciales a menudo tienen una estrategia sobre asuntos financieros en esta etapa cuando aún no son rentables.

### **Alianza de mercado con socios comerciales N°2: Consorcio Productores de Fruta**

El Consorcio Productores de Fruta (CPF) fue fundado por los propios agricultores con fines comerciales y logísticos. En beneficio de su sindicato, los ingresos que generan se utilizan para cubrir y administrar los costos operativos.



Hay alrededor de 29 empresas en CPF, y la producción en masa contribuye eficazmente a las empresas. Las ventajas son:

- La implementación del enlace ayudará a incrementar la cantidad exportable de mandarinas de la calidad requerida y, teniendo en cuenta la cantidad de fruta que se puede ofrecer, al obtener un mejor precio, estaremos en un mercado más atractivo.
- Rentabilidad: Logística interna, embalaje, transporte interno, transporte marítimo, análisis de residuos, seguros, etc. Debido a las economías de escala, los costos son bajos.

## 7. Plan de marketing

### 7.1. Estrategia de distribución y venta

#### 7.1.1. Estrategia de posicionamiento

Los brokers internacionales realizan el trabajo de representantes de B'TANGERINE SAC, y son utilizados como estrategia de posicionamiento responsable para todo el comercio internacional cuando los productos ingresan al territorio estadounidense. Los brokers tiene la presencia de marca internacional de la empresa de apoyo mandarina y también es seleccionado para vender a clientes mayoristas interesados.



Por otro lado, debes tener en cuenta lo siguiente:

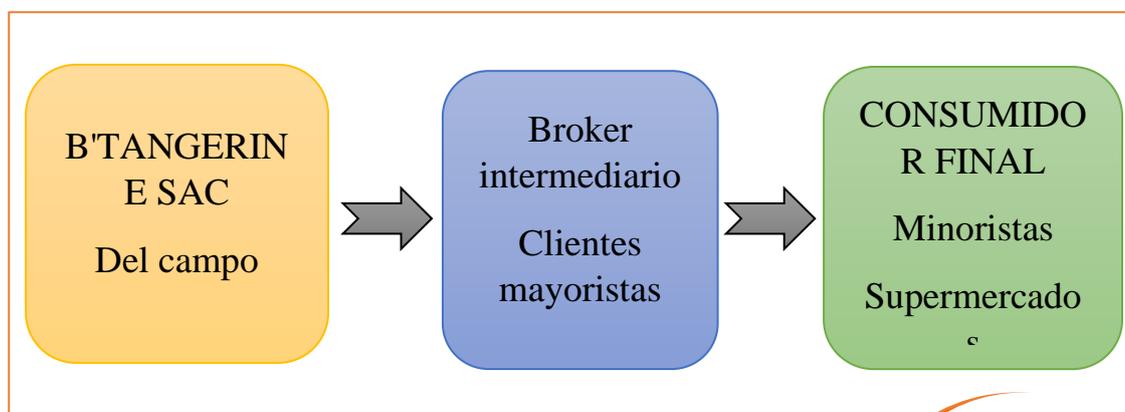
- Se debe ampliar los orígenes de la mandarina y enfatizar sus propiedades, buena salud y deliciosos nutrientes para los consumidores.
- Demostrar la calidad de las entregas con una estrategia "justo a tiempo" para proporcionar productos a los brokers y clientes mayoristas



El potencial de las variedades de mandarina se debe a su capacidad para actuar como una variedad sin semillas en todas las condiciones de polinización, independientemente de las variedades que se cultiven a su alrededor. Otra ventaja es que las semillas de otras variedades no están infectadas. La mandarina fresca tiene una forma hermosa, mide 60 mm y pesa 90 g.

### 7.1.2. Estrategia de distribución

La mandarina es un producto centrado en la alimentación, B'TANGERINE SAC no tiene ninguna marca internacional conocida en el mercado. Es por ello por lo que se opta por contratar un broker responsable de la distribución de productos en varios supermercados para abastecer la mandarina a los consumidores finales. Por otro lado, no se excluye la venta a clientes mayoristas.

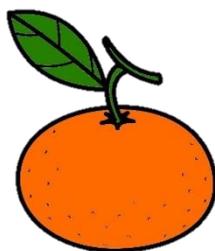


### 7.1.3. Estrategia de promoción



La estrategia de promoción de productos en el mercado norteamericano incluye una serie de actividades que informan a la empresa, sus productos y su marca. La participación en ferias y misiones internacionales es importante para que las personas conozcan sus productos y marcas, ya que las empresas nacionales y extranjeras utilizan estas actividades de promoción de mercado para encontrar proveedores que

### 7.1.4. Estrategia de precio



La estrategia de precios a nivel de exportación para el flujo de efectivo en esta investigación es el precio de campo de US \$ 1.26 por kilo.



## 8. Plan logístico internacional

### 8.1.1. Envases, empaque y embalaje

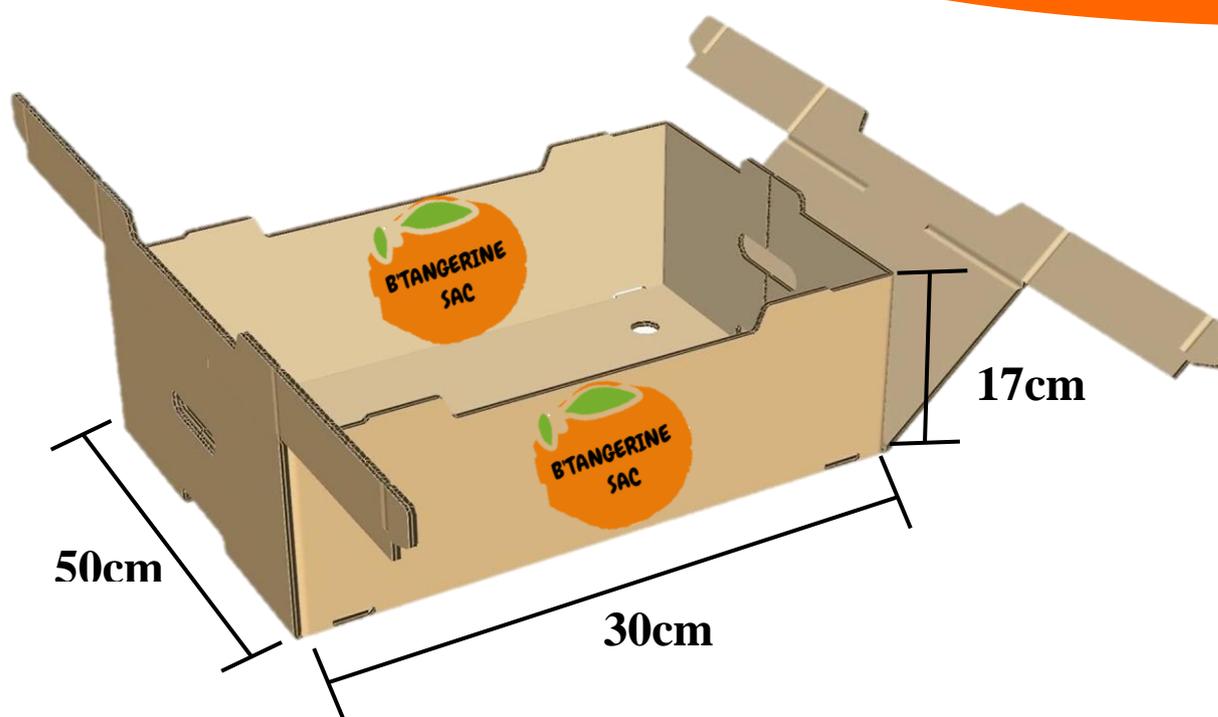
#### - Envase

El empaque de la mandarina depende de las necesidades del cliente. Se recomienda que el envase sea nuevo y que se utilicen materiales que no cambien por dentro o por fuera, especialmente papel comercial y sellos. La condición es que la impresión o el etiquetado se realice con tinta de grado alimenticio no tóxico. Exportados en cajas de cartón con orificios laterales para permitir su manipulación en frío.

Descripción del envase:

- Caja corrugada: Un peso de 10kg máximo de 50 frutas ordenas
- Ancho: 50cm
- Largo: 30cm
- Alto: 17cm





- *Embalaje*

El paquete debe contener la siguiente información:

---

**Información del Mercado de Mandarina**

---

País de Origen	PERÚ
Datos del Exportador	B'TANGERINE SAC
Datos del Importador	BROKER
Destino país, puerto	PORTMIAMI , FLORIDA - USA
Nombre del producto	FRESH TANGERINE
Peso	10 KG

---

Fuente: Elaboración propio (2020)



### **8.1.2. Unitarización y cubicaje de la caja**

Las mandarinas se enviarán en cajas de cartón corrugado con un peso neto de 10 kg, todas embaladas en pallets de 1000 mm de ancho, 1200 mm de largo y 14 cm de alto, el cual como resultado da resultado un total de 12 cajas por nivel, 5 niveles por pallet y un total de 60 cajas por pallet (1440 unidades) con un peso de 1.080,00 kg.

El producto, por otro lado, se trasladará en un contenedor de 20 pies de 2,34 m de ancho, 5,9 m de largo y 2,4 m de alto. La primera exportación utilizará todo el contenedor y será utilizada por 2880 unidades de contenedores mandarina por mes, incluidas 120 cajas, para confirmar la aceptación de los

### **8.1.3. Seguro de las mercancías**

Por costos y operación, B'TANGERINE SAC negocia con potenciales futuros clientes la venta de mandarina mediante FOB Incoterm, por lo que la responsabilidad de la mercadería en tránsito recae en el importador o el broker que asume el costo del seguro.



#### 8.1.4. Transporte

Estados Unidos siendo país destino de miles de relaciones comerciales internacionales, cuenta con uno de los 10 principales puertos el cual es Puerto de Miami. Hay siete puertos marítimos en Perú. Los principales puertos del país son del Callao, Puerto de Paita en Piura, Puerto Salaverry en La Libertad, Puerto de Chimbote en Ancash, Puerto San Martín en Ica, Puerto Matarani en Arequipa e Ilo en Moquegua. Esto indica que los dos países cuentan con puertos capaces de realizar comercio internacional y que el transporte para la

La tarifa promedio por el flete es el siguiente:

	<b>Puerto de origen</b>	<b>Puerto de destino</b>	<b>Tarifa promedio de flete por contenedor</b>	<b>Mercadería Consolidada Tm/m<sup>3</sup></b>
20 pies		Miami	\$ 1575	
40 pies	Callao (Perú)	(Estados Unidos)	\$ 2300	\$ 80
40 pies		Unidos)	\$ 3600	

Fuente: Elaboración propia(2020) / SIICEX





## 9. Requisito y documentación para exportación de mandarina

### 9.1 Requisitos fitosanitarios

Debido a restricciones fitosanitarias, no todas las frutas y hortalizas frescas se pueden exportar.

Los procedimientos fitosanitarios son establecidos por el mercado del producto y pueden incluir tratamiento de cuarentena en algunos casos.

Existen medidas fitosanitarias implementadas internacionalmente: NIMF 15



## 9.1.1 Servicio de Inspección Sanitaria de Animales y Plantas - APHIS

USDA United States Department of Agriculture  
Animal and Plant Health Inspection Service

Fruits and Vegetables Import Requirements (FAVIR)

Country/Region:  Approved Name:  Scientific Name:  Common Name:  Approved/Common Name Text Search:

-- Select --

**Options**

- Home
- Port Information
- FAQ
- Glossary
- Contact Us
- Inspection Procedures
- For Official Use

Date: Jul 11, 2021

Commodity Import Report (CIR)

**Tangerine/Clementine/Mandarin (Fruit) from Peru into Continental U.S. Ports**

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

*Citrus reticulata* cv [Commodity Summary](#) [Guide Page](#) [Country Summary](#)

**Import Requirements**

- 1 **Admissible Plant Parts:** Fruit
- 2 **Admissible Ports:** Continental U.S. Ports
- 3 **Import Permit Required:** An Import Permit is required. To obtain a permit, go to [APHIS eFile](#).
- 4 **Subject to Inspection:** This commodity is subject to inspection at the port of entry and all general requirements of [7 CFR 319.56-3](#).
- 5 **Commercial Consignments Only**
- 6 **Phytosanitary Certificate:** Each consignment of fruit must be accompanied by a phytosanitary certificate issued by the National Plant Protection Organization (NPPO) of Peru stating the fruit has been inspected and found free of *Ecdytolopha aurantiana*.
- 7 **Condition of Entry Treatment: T107-a-1 (Cold Treatment)** If treatment has not been completed or fails, the fruits or vegetables may arrive in the United States at either of the following locations:
  - At ports located north of 39° latitude and east of 104° longitude
  - At ports with [approved cold-treatment facilities](https://www.aphis.usda.gov/import_export/plants/manuals/ports/downloads/aphis-certified-cold-treatment-facilities.pdf) ([https://www.aphis.usda.gov/import\\_export/plants/manuals/ports/downloads/aphis-certified-cold-treatment-facilities.pdf](https://www.aphis.usda.gov/import_export/plants/manuals/ports/downloads/aphis-certified-cold-treatment-facilities.pdf))
- 8 **Port Restriction:** Do not import or distribute into or within Hawaii, Puerto Rico, or any U.S. territory.

## 9.1.2 Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú – SENASA

**CONSULTA DE REQUISITOS**

Importación  Exportación  Tránsito Internacional

PRODUCTO:

Selección	Nombre del Producto	Partida Arancelaria	Código CRF
<input type="radio"/>	MANDARINA, congelada (Citrus reticulata)	0811.90.99.00	02
<input type="radio"/>	MANDARINA CLEMENTINA, fruto fresco (Citrus clementina)	0805.22.00.00 P3	03
<input type="radio"/>	MANDARINA, fruta fresca (Citrus unshiu)	0805.21.00.00 P3	03
<input checked="" type="radio"/>	MANDARINA, fruto fresco (Citrus reticulata)	0805.21.00.00 P3	03
<input type="radio"/>	MANDARINA, fruto fresco (Citrus reticulata)	0805.22.00.00 P3	03
<input type="radio"/>	MANDARINA SATSUMA, fruto fresco (Citrus reticulata)	0805.21.00.00 P3	03
<input type="radio"/>	MANDARINA, fruto fresco (Citrus reticulata)	0805.29.90.00 P3	03

Página 1 de 1, Registros 7 de 7

Aplicación	País de Destino	País de Origen
COMERCIALIZACION	EEUU	PERU



## REQUISITO FITOSANITARIO DE EXPORTACION

Producto	Nombre Científico	
MANDARINA, fruto fresco	Citrus reticulata	
País Destino	País de Origen	
EEUU	PERU (MULTIDEPARTAMENTAL)	
Uso o Destino	Tipo	Estado
COMERCIALIZACION, CONSUMO, INDUSTRIAL	EXPORTACION	AUTORIZADO

Requisito(s) fitosanitario(s)
<p><b>1. REQUISITOS GENERALES:</b></p> <p>Certificado Fitosanitario.</p> <p>Certificado de lugar de producción.</p> <p>Certificado de planta de empaque.</p> <p>Carta de instrucciones al capitán.</p> <p>Certificado de calibración de sensores.</p> <p>Ver plan de trabajo.</p> <p><b>2. PLAGAS REGULADAS:</b></p> <p><i>Ceratitis capitata</i> , <i>Anastrepha obliqua</i> , <i>Anastrepha fraterculus</i> , <i>Anastrepha serpentina</i> , <i>Ecdytoplopha aurantianum</i> (= <i>Gymnandrosoma aurantianum</i>)</p> <p><b>3. DECLARACIÓN ADICIONAL:</b></p> <p>The fruit has been inspected and found free of <i>Ecdytoplopha aurantiana</i></p> <p><b>4. TRATAMIENTO CUARENTENARIO:</b></p> <p>Tratamiento de Frio T107-a-1 USDA APHIS</p> <p>15 DIAS a 1.11 °C, o menor temperatura - Tratado en tránsito.</p> <p>17 DIAS a 1.67 °C, o menor temperatura - Tratado en tránsito</p> <p><b>5. REQUISITOS DE ETIQUETADO:</b></p> <p>Nombre / código lugar de producción.</p> <p>Código de PLANTA DE EMPAQUE:</p> <p>Ver archivo adjunto.</p> <p><b>6. CONSIDERACIONES PARA LLENAR EL C.F.:</b></p> <p>Consignar el número de precinto.</p> <p>Consignar el número de contenedor.</p> <p>El Certificado Fitosanitario debe ser emitido en el idioma Inglés.</p>



### Anexo 3: Instrumento cuantitativo

#### FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

<b>Título del documento:</b>	<b>Oferta Exportable de Mandarina al mercado de Estados Unidos 2021</b>	
<b>Período o año:</b>	<b>2021</b>	
<b>Objetivo del documento:</b>	<b>Descripción del documento:</b>	<b>El documento responde al área o institución:</b>
Dar información acerca de todo requisito para la exportación de mandarina hacia el mercado de Estados Unidos.	En el siguiente documento se encontrará todo tipo de información acerca de la exportación de mandarina al mercado de Estados Unidos, es decir, que documentos o requisitos se necesita, así como también que competidores se tiene en el mercado internacional, como tambien se podra observar que beneficio se obtiene a traves del APC ( Acuerdo de Promoción Comercial).	El documento corresponde al área de administracion y negocios internacionales

#### CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N°.	Documentos	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Evolución de las exportación e importaciones - INEI	X		X		X			
2	Perfil de mercado de mandarinas en Estados Unidos	X		X		X			
3	Manual beneficios de los Acuerdos Comerciales suscritos por Perú con economías del Foro de Cooperación Asia – Pacífico (APEC)	X		X		X			
4	Reporte de exportaciones - SUNAT	X		X		X			
5	Comercio bilateral entre Perú y Estados Unidos de América en 2019 - TRADE MAP	X		X		X			
6	Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos a los Estados Unidos	X		X		X			
7	La industria de cítricos de EE.UU	X		X		X			
8	Los datos estado por estado muestran un aumento en las compras orgánicas en todo EE. UU	X		X		X			

## Anexo 4: Instrumento cualitativo

### Guía de entrevista

Datos:

<b><u>Cargo o puesto en que se desempeña:</u></b>	
<b><u>Nombres y apellidos</u></b>	
<b><u>Código de la entrevista</u></b>	<u>Entrevistado1 (Entrev.1)</u>
<b><u>Fecha</u></b>	
<b><u>Lugar de la entrevista</u></b>	

<b>Nro.</b>	<b>Preguntas</b>
1	¿Qué condiciones de envase y embalaje debe tener el producto para su exportación en reefer container (contenedor reefer)?
2	¿Qué cantidades y precio de la mandarina o productos derivados importa Estados Unidos para el consumo de su población?
3	¿Podría mencionar los requisitos y documentos indispensables que necesita todo productos cítricos para ser exportado al mercado estadounidense?
4	¿Cómo el APC (Acuerdo de Promoción Comercial) Perú – ¿Estados Unidos, beneficia a la exportación de mandarinas?
5	¿Cuál es la importancia tiene el uso el uso de un agente comercial o socio local para ingresar al mercado estadounidense?
6	¿Qué factores externos e internos considera importantes para que el mercado estadounidense compre su producto?
7	¿Cuál es la ventaja competitiva del producto respecto a otros en el mercado?

## Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos



Facultad de Ingeniería y Negocios

### CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA - GERENTE

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Construcción gramatical <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Qué condiciones de envase y embalaje debe tener el producto para su exportación en reefer container (contenedor reefer)?	X		X		X			
2	¿Qué cantidades y precio de la mandarina o productos derivados importa Estados Unidos para el consumo de su población?	X		X		X			
3	¿Podría mencionar los requisitos y documentos indispensables que necesita todo productos cítrico para ser exportado al mercado estadounidense?	X		X		X			
4	¿Cómo el APC (Acuerdo de Promoción Comercial) Perú – ¿Estados Unidos, beneficia a la exportación de mandarinas?	X		X		X			
5	¿Cuál es la importancia tiene el uso el uso de un agente comercial o socio local para ingresar al mercado estadounidense?	X		X		X			
6	¿Qué factores externos e internos considera importantes para que el mercado estadounidense compre su producto?	X		X		X			
7	¿Cuál es la ventaja competitiva del producto respecto a otros en el mercado?	X		X		X			

#### DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**            **Aplicable después de corregir [ ]**            **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos	Fernando Alexis Nolazco Labajos	DNI N°	40086182
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	
Título profesional /Especialidad	Licenciado Educación /Administración	Firma	
Grado Académico	Doctor	Lugar y fecha	Lima, Abril 2021
Metodólogo/ temático	Metodólogo		

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Cosntrucción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se deservuelva.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

## CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA – ADMINISTRADOR

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Construcción gramatical <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Qué condiciones de envase y embalaje debe tener el producto para su exportación en reefer container (contenedor reefer)?	x		x		x			
2	¿Qué cantidades y precio de la mandarina o productos derivados importa Estados Unidos para el consumo de su población?	x		x		x			
3	¿Podría mencionar los requisitos y documentos indispensables que necesita todo productos cítrico para ser exportado al mercado estadounidense?	x		x		x			
4	¿Cómo el APC (Acuerdo de Promoción Comercial) Perú – Estados Unidos, beneficia a la exportación de mandarinas?	x		x		x			
5	¿Cuál es la importancia tiene el uso el uso de un agente comercial o socio local para ingresar al mercado estadounidense?	x		x		x			
6	¿Qué factores externos e internos considera importantes para que el mercado estadounidense compre su producto?	x		x		x			
7	¿Cuál es la ventaja competitiva del producto respecto a otros en el mercado?	x		x		x			

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**            **Aplicable después de corregir [ ]**            **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos	Irma Milagros Carhuacho Mendoza	DNI N°	40460914
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	
Título profesional /Especialidad	Licenciada en Administración	Firma	
Grado Académico	Doctor		

			
Metodólogo/ temático	Temática	Lugar y fecha	Lima, Abril 2021

<sup>1</sup>**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

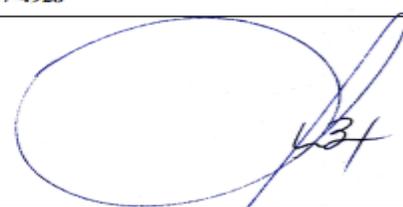
**CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA - GERENTE**

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Construcción gramatical <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Qué condiciones de envase y embalaje debe tener el producto para su exportación en reefer container (contenedor reefer)?	X		X		X			
2	¿Qué cantidades y precio de la mandarina o productos derivados importa Estados Unidos para el consumo de su población?	X		X		X			
3	¿Podría mencionar los requisitos y documentos indispensables que necesita todo productos cítrico para ser exportado al mercado estadounidense?	X		X		X			
4	¿Cómo el APC (Acuerdo de Promoción Comercial) Perú – Estados Unidos, beneficia a la exportación de mandarinas?	X		X		X			
5	¿Cuál es la importancia tiene el uso el uso de un agente comercial o socio local para ingresar al mercado estadounidense?	X		X		X			
6	¿Qué factores externos e internos considera importantes para que el mercado estadounidense compre su producto?	X		X		X			
7	¿Cuál es la ventaja competitiva del producto respecto a otros en el mercado?	X		X		X			

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:**

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Las preguntas son suficientes para efectuar la medición de la Subcategoría.

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos	<b>José Antonio BAZÁN TANCHIVA</b>	DNI N°	<b>16720503</b>
Condición en la universidad	<b>Docente TC</b>	Teléfono / Celular	<b>93897-4928</b>
Título profesional /Especialidad	<b>Lic. Administrador de Negocios Internacionales</b>	Firma	
Grado Académico	<b>Magister</b>		
Metodólogo/ temático	<b>Temático</b>	Lugar y fecha	<b>Lima, 03/07/2021</b>

<sup>1</sup>**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL

<b>Título del documento:</b>	<b>Oferta Exportable de Mandarina al mercado de Estados Unidos 2021</b>	
<b>Período o año:</b>	<b>2021</b>	
<b>Objetivo del documento:</b>	<b>Descripción del documento:</b>	<b>El documento responde al área o institución:</b>
Dar información acerca de todo requisito para la exportación de mandarina hacia el mercado de Estados Unidos.	En el siguiente documento se encontrará todo tipo de información acerca de la exportación de mandarina al mercado de Estados Unidos, es decir, que documentos o requisitos se necesita, así como también que competidores se tiene en el mercado internacional, como también se podrá observar que beneficio se obtiene a través del APC ( Acuerdo de Promoción Comercial).	El documento corresponde al área de administración y negocios internacionales

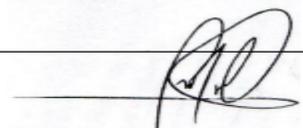
CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N°.	Documentos	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No		
1	Evolución de las exportación e importaciones - INEI	X		X		X			
2	Perfil de mercado de mandarinas en Estados Unidos	X		X		X			
3	Manual beneficios de los Acuerdos Comerciales suscritos por Perú con economías del Foro de Cooperación Asia – Pacífico (APEC)	X		X		X			
4	Reporte de exportaciones - SUNAT	X		X		X			
5	Comercio bilateral entre Perú y Estados Unidos de América en 2019 - TRADE MAP	X		X		X			
6	Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos a los Estados Unidos	X		X		X			
7	La industria de cítricos de EE.UU	X		X		X			
8	Los datos estado por estado muestran un aumento en las compras orgánicas en todo EE. UU	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**                    **Aplicable después de corregir [ ]**                    **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos	Fernando Alexis Nolazco Labajos	DNI N°	40086182
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	
Título profesional /Especialidad	Licenciado Educación /Administración	Firma	
Grado Académico	Doctor		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Lima, Abril 2021

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL**

<b>Título del documento:</b>	<b>Oferta Exportable de Mandarina al mercado de Estados Unidos 2021</b>	
<b>Período o año:</b>	<b>2021</b>	
<b>Objetivo del documento:</b>	<b>Descripción del documento:</b>	<b>El documento responde al área o institución:</b>
Dar información acerca de todo requisito para la exportación de mandarina hacia el mercado de Estados Unidos.	En el siguiente documento se encontrará todo tipo de información acerca de la exportación de mandarina al mercado de Estados Unidos, es decir, que documentos o requisitos se necesita, así como también que competidores se tiene en el mercado internacional, como también se podrá observar que beneficio se obtiene a través del APC ( Acuerdo de Promoción Comercial).	El documento corresponde al área de administración y negocios internacionales

**CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL**

N°.	Documentos	Pertinencia <sup>a</sup>		Relevancia <sup>b</sup>		Claridad <sup>c</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Evolución de las exportación e importaciones - INEI	X		X		X			
2	Perfil de mercado de mandarinas en Estados Unidos	X		X		X			
3	Manual beneficios de los Acuerdos Comerciales suscritos por Perú con economías del Foro de Cooperación Asia – Pacífico (APEC)	X		X		X			
4	Reporte de exportaciones - SUNAT	X		X		X			
5	Comercio bilateral entre Perú y Estados Unidos de América en 2019 - TRADE MAP	X		X		X			
6	Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos a los Estados Unidos	X		X		X			
7	La industria de cítricos de EE.UU	X		X		X			
8	Los datos estado por estado muestran un aumento en las compras orgánicas en todo EE. UU	X		X		X			

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ x ]**            **Aplicable después de corregir [ ]**            **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos	Irma Milagros Carhuanchu Mendoza	DNI N°	40460914
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	

Título profesional /Especialidad	Licenciada en Administración	Firma	
Grado Académico	Doctor		
Metodólogo/ temático	Temática	Lugar y fecha	Lima, Abril 2021

<sup>a</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>b</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>c</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL REGISTRO DOCUMENTAL**

<b>Título del documento:</b>	<b>Oferta Exportable de Mandarina al mercado de Estados Unidos 2021</b>	
<b>Período o año:</b>	<b>2021</b>	
<b>Objetivo del documento:</b>	<b>Descripción del documento:</b>	<b>El documento responde al área o institución:</b>
Dar información acerca de todo requisito para la exportación de mandarina hacia el mercado de Estados Unidos.	En el siguiente documento se encontrará todo tipo de información acerca de la exportación de mandarina al mercado de Estados Unidos, es decir, que documentos o requisitos se necesita, así como también que competidores se tiene en el mercado internacional, como también se podrá observar que beneficio se obtiene a través del APC ( Acuerdo de Promoción Comercial).	El documento corresponde al área de administración y negocios internacionales

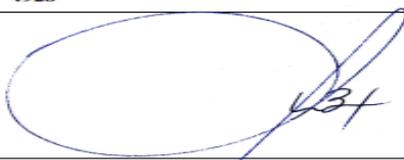
**CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL**

N°.	Documentos	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No		
1	Evolución de las exportaciones e importaciones - INEI	X		X		X			
2	Perfil de mercado de mandarinas en Estados Unidos	X		X		X			
3	Manual beneficios de los Acuerdos Comerciales suscritos por Perú con economías del Foro de Cooperación Asia – Pacífico (APEC)	X		X		X			
4	Reporte de exportaciones - SUNAT	X		X		X			
5	Comercio bilateral entre Perú y Estados Unidos de América en 2019 - TRADE MAP	X		X		X			
6	Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos a los Estados Unidos	X		X		X			
7	La industria de cítricos de EE.UU	X		X		X			
8	Los datos estado por estado muestran un aumento en las compras orgánicas en todo EE. UU	X		X		X			

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL REGISTRO DOCUMENTAL:**

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Las preguntas son suficientes para efectuar la medición de la Subcategoría.

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos	<b>José Antonio BAZÁN TANCHIVA</b>	DNI N°	<b>16720503</b>
Condición en la universidad	<b>Docente TC</b>	Teléfono / Celular	<b>93897-4928</b>
Título profesional /Especialidad	<b>Lic. Administrador de Negocios Internacionales</b>	Firma	
Grado Académico	<b>Magister</b>		
Metodólogo/ temático	<b>Temático</b>	Lugar y fecha	<b>Lima, 03/07/2021</b>

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El documento corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El documento es apropiado para representar al componente o categoría específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende el contenido del documento

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los documentos planteados son suficientes para evaluar la subcategoría

## Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta



Anexo.....Ficha de validez de la propuesta

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

**Título de la investigación:** Proceso estratégico para la mejora de la oferta exportable de mandarina fresca al mercado estadounidense, Lima 2021  
**Nombre de la propuesta:** Promover un proceso estratégico para la mejora de la oferta exportable de mandarina fresca al mercado estadounidense en el periodo 2022

Yo, **José Antonio BAZÁN TANCHIVA**, identificado con DNI Nro **16720503**, especialista en **Logística y Aduanas**, actualmente laboro en **CR Ocean Air Agente de Carga Internacional/ RyR Agencia de Aduanas**, ubicado en **Calle Hermanos Catari N° 418, Maranga – San Miguel**, procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

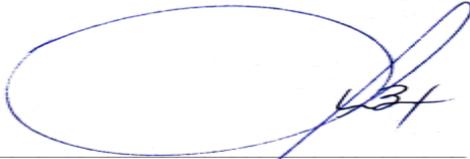
**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	x		x		x			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	x		x		x			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	x		x		x			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	x		x		x			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	x		x		x			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	x		x		x			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	x		x		x			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	x		x		x			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	x		x		x			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	x		x		x			

Y después de la revisión opino que:

1. La propuesta es coherente en cuanto el problema y la solución.
2. La propuesta aporta a los objetivos.
3. La propuesta se entiende sin dificultad.

Es todo cuanto informo;

  
 Firma

Fecha: **07/07/2021**

<b>Apellidos y nombres:</b>	BAZÁN TANCHIVA, José Antonio		
<b>Profesional en:</b>	Adm. y Negocios Internacionales	<b>Máximo grado:</b>	Maestría en Gestión de Organizaciones
<b>Experiencia en años:</b>	14	<b>Experto en:</b>	Logística y Aduanas
<b>DNI:</b>	16720503	<b>Celular:</b>	93897-4928

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

**Título de la investigación:** Proceso estratégico para la mejora de la oferta exportable de mandarina fresca al mercado estadounidense, Lima 2021

**Nombre de la propuesta:** Promover un proceso estratégico para la mejora de la oferta exportable de mandarina fresca al mercado estadounidense en el periodo 2022

Yo, **Victoria Gari Melgarejo**, identificado con DNI Nro **04066364**, especialista en **Administración e investigación**, actualmente laboro en **la Universidad Norbert Wiener**, ubicado en \_\_\_\_\_, procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	x		x		x			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	x		x		x			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	x		x		x			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	x		x		x			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	x		x		x			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	x		x		x			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	x		x		x			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	x		x		x			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	x		x		x			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	x		x		x			

Y después de la revisión opino que:

1. La propuesta es viable y coherente

Es todo cuanto informo;



Firma

Fecha: 13 de julio del 2021

<b>Apellidos y nombres:</b>	Gardi Melgarejo Victoria		
<b>Profesional en:</b>	Administración de empresas	<b>Máximo grado:</b>	Doctora
<b>Experiencia en años:</b>	20	<b>Experto en:</b>	Administración e investigación
<b>DNI:</b>	04066364	<b>Celular:</b>	965048970

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

**Título de la investigación:** Proceso estratégico para la mejora de la oferta exportable de mandarina fresca al mercado estadounidense, Lima 2021

**Nombre de la propuesta:** Promover un proceso estratégico para la mejora de la oferta exportable de mandarina fresca al mercado estadounidense en el periodo 2022

Yo, Leoncio Robinson SANCHEZ ROQUE identificado con DNI Nro 43339740. Especialista en Docente temático . Actualmente laboro en la Escuela de Administración y Negocios Internacionales. Ubicado en Av. Petit Thouars. Linco. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. La propuesta es consistente.
2. El planteamiento se constituye en un aporte en la resolución de la problemática identificada
3. Se debe continuar con los siguientes pasos hasta la sustentación

Es todo cuanto informo;



Firma

Fecha: 10 de Julio 2021

<b>Apellidos y nombres:</b>	Sánchez Roque Leoncio Robinson		
<b>Profesional en:</b>	Licenciado en Educación/Ciencias militares	<b>Máximo grado:</b>	Doctor en Administración/Ciencias de la Educación
<b>Experiencia en años:</b>	13 años	<b>Experto en:</b>	Docente-Temático
<b>DNI:</b>	43339740	<b>Celular:</b>	995607633

## Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)

### Ficha de registro documental

<b>Título del documento:</b>	<b>Oferta Exportable de Mandarina al mercado de Estados Unidos 2021</b>	
<b>Período o año:</b>	<b>2021</b>	
<b>Objetivo del documento:</b>	<b>Descripción del documento:</b>	<b>El documento responde al área o institución:</b>
Dar información acerca de todo requisito para la exportación de mandarina hacia el mercado de Estados Unidos.	En el siguiente documento se encontrará todo tipo de información acerca de la exportación de mandarina al mercado de Estados Unidos, es decir, que documentos o requisitos se necesita, así como también que competidores se tiene en el mercado internacional, como también se podrá observar que beneficio se obtiene a través del APC ( Acuerdo de Promoción Comercial).	El documento corresponde al área de administración y negocios internacionales

Nro.	Nombre del Documento	Descripción	Datos que brinda el documento	Indicadores de medición	Análisis/resumen
1	Reporte de Exportaciones	Estadística de exportación por subpartida nacional.	Nos brinda un cuadro de comparación estadística, donde se puede observar que país se ha exportado más	Ventaja competitiva	En el documento podemos observar detalladamente a que mercado se ha exportado con mayor frecuencia durante el periodo 2019 - 2020, así como también cual ha sido la fruta con mayor exportación en el sector agropecuario, en ese documento

			en el periodo 2019 - 2020		también se puede observar en que otros sectores Perú tiene una mayor participación en exportación, es decir, la evolución que se obtuvo en el periodo mencionado.
2	APC Perú – Estados Unidos	Se obtiene información acerca los tratados que vinculan entre Perú – EE.UU, así información de como poder exportar a dicho país.	Información acerca de las APC, así como preguntas principales acerca de como se puede exportar a dicho país.	Acuerdos Comerciales	En el documento nos da información acerca el APC que existe en Perú – Estados Unidos, así como también una guía donde se nos detalla de que manera se debe exportar cítricos, es decir, la manera correcta de exportar en el sector agropecuario, los beneficios que obtener con el acuerdo comercial de dicho país.
3	Comercio bilateral entre Perú y Estados Unidos de América	Estadísticas de exportación que Perú obtuvo en el año 2019 -2020 hacia el mercado Estados Unidos.	Nos brinda una información estadística actual acerca las exportaciones entre el periodo 2016 al 2020.	Participación	En el documento podemos observar el porcentaje de exportación que obtuvo en el periodo 2015 - 2019, así como también una comparación de la participación entre la exportación hacia mercado estadounidense y la exportación hacia otros mercados del mundo.

4	Requitos para la exportación	Detalle de los documentos que son necesario para la exportación de mandarina al mercado estadounidense.	Nos brinda información acerca que documentos se necesita para poder exportar un producto agropecuario	Tramites	En el documento podemos encontrar información acerca de que requisitos se necesita para poder exportación al mercado de los Estados Unidos, así como también, que permisos se debe obtener tanto como en Perú (país en el cual se está exportando) y
			hacia el mercado de los Estados Unidos.		Estados Unidos (país en el cual se llegara a un acuerdo comercial de compra de mandarina tradicional).

## Anexo 8: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental

### Guía de entrevista

Datos:

<b><u>Cargo o puesto en que se desempeña:</u></b>	<u>Administrador</u>
<b><u>Nombres y apellidos</u></b>	<u>Percy Naveda</u>
<b><u>Código de la entrevista</u></b>	<u>Entrevistado1 (Entrev.1)</u>
<b><u>Fecha</u></b>	<u>08/05/2021</u>
<b><u>Lugar de la entrevista</u></b>	<u>Vía telefónica</u>

<b>Nro.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
1	¿Qué condiciones de envase y embalaje debe tener el producto para su exportación en reefer container (contenedor reefer)?	Empecemos mencionando que el producto es perecible, por este motivo, el envase más recomendado a este tipo de productos es la CAJA DE CARTON CORRUGADO O MICROCORRUGADO, ya que es una presentación sólida.
2	¿Qué cantidades y precio de la mandarina o productos derivados importa Estados Unidos para el consumo de su población?	Con respecto al reporte que se obtuvo en el periodo 2019, en los primeros tres meses de ese mismo año Estados Unidos respecto a los productos sumaron US\$ 13,770 millones, lo que viene hacer un 6% de incremento respecto al año anterior, en cambio año 2020 la mandarina fue uno de las frutas más beneficiadas ya que fue considera como una fruta favorable para evitar enfermedades respiratoria, es por ello, que en el primer semestre del 2020 Estados Unidos importo 70,902 toneladas de mandarina por lo que viene hacer US\$ 105 millones, 38% de incremento respecto al año anterior.
3	¿Podría mencionar los requisitos y documentos indispensables que necesita todo productos cítricos para ser exportado al mercado estadounidense?	Todos concuerdan que la carga debe viajar según lo indicado en la política de Cold Treatment de cada país, adjuntar el certificado Fitosanitario, y así como también la empresa la cual va a exportar el producto que en este caso como me mencionas será la mandarína una fruta cítrica, se debe buscar una certificación de la empresa GLOBALGAP, ésta empresa se enfoca en el cuidado del medio ambiente, cuidado del personal de trabajo e inocuidad del producto, con ello nos aseguramos que el producto el cual se está exportando llegue a los estados unidos totalmente limpio, es decir, sin residuos químicos y físico, a ello se le llama CERTIFICACION ORGANICA, del mismo modo, se necesita la certificación de SENASA.
4	¿Cómo el APC (Acuerdo de Promoción Comercial) Perú – ¿Estados Unidos, beneficia a la exportación de mandarinas?	Si bien es cierto, como todo administrador que ya labora en una empresa agroexportadora debe saber que al momento de hablar del APC que es el Acuerdo comercial que hay entre Perú y Estados Unidos, se habla del acuerdo respecto a las medidas sanitarias y fitosanitarias, así como también, Administración Aduanera y Facilitación del

		Comercio, significa que al momento de exportar un producto al país ya mencionado se reducen y/o se eliminan las barreras arancelarias y no arancelarias.
5	¿Cuál es la importancia que tiene el uso de un agente comercial o socio local para ingresar al mercado estadounidense?	Si bien un agente comercial son personas jurídicas o físicas, es decir, son un intermedio en las operaciones del comercio al momento de exportar un producto al mercado internacional, entonces en mi opinión, si es importante puesto que el agente comercial o socio local actúa como un mandatario y representa los intereses de la empresa la cual desea exportar.
6	¿Qué factores externos e internos considera importantes para que el mercado estadounidense compre su producto?	Uno de los principales factores para tener en cuenta en cualquier exportación hacia el mercado estadounidense es el saber la fisiología del cultivo de la mandarina, conocer al mercado el cual se desea ingresar, en este caso vendría a ser Estados Unidos, realizar un análisis bromatológico.
7	¿Cuál es la ventaja competitiva del producto respecto a otros en el mercado?	Una de las mayores ventajas respecto a los otros países es que Perú tiene una producción ligera, es decir, que Perú produce mandarina todo el año de enero a diciembre, en cambio si te pones a ver en la competencia, por ejemplo, España, produce de enero a abril, deja de producir de mayo a agosto, son en esos meses donde Perú tiene una gran ventaja.

## Guía de entrevista

Datos:

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Supervisor de Planta
<b>Nombres y apellidos</b>	Alonso Arana
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado1 (Entrev.2)
<b>Fecha</b>	06/05/2021
<b>Lugar de la entrevista</b>	Vía telefónica

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué condiciones de envase y embalaje debe tener el producto para su exportación en reefer container (contenedor reefer)?	La mandarina es considerada como un producto perecible por ende el envase o embalaje que se debe tener en cuenta y cual recalco es muy importante porque su presentación es solida, es decir, es una exportación prima es la CAJA DE CARTON CORRUGADO O MICROCORRUGADO.
2	¿Qué cantidades y precio de la mandarina o productos derivados importa Estados Unidos para el consumo de su población?	Respecto al periodo del 2019 para el mes de Abril Estados Unidos ya había importada un 35% lo que viene hacer 11,225 toneladas desde Perú lo que se comprobó que fue un cremento notable respecto al año anterior, se obtuvo un muy buen registro de precio en los Estados Unidos, estuvieron en un rango de US\$ 1.44 a US\$ 1.71 el kilogramo, por otra parte, en el mes de mayo sus importaciones incrementaron por lo que el precio se ubicó entre US\$ 2.60 y US\$ 3.20 por kilogramo.
3	¿Podría mencionar los requisitos y documentos indispensables que necesita todo productos cítricos para ser exportado al mercado estadounidense?	En el caso del Perú, permite que los productos exportados se acojan a las preferencias arancelarias establecidas en el marco de los acuerdos comerciales. Demuestra la procedencia directa desde el país originario hasta el mercado del país de destino, mencionare algunos de ellos, está la carta de temperatura, para que quede más claro es un documento en el cual el exportador declara los parámetros requeridos de la temperatura, también se debe obtener de CERTIFICADO OFICIAL FITOSANITARIO la cual lo puedes obtener a través de la empresa SENASA.
4	¿Cómo el APC (Acuerdo de Promoción Comercial) Perú – ¿Estados Unidos, beneficia a la exportación de mandarinas?	Uno de los beneficios que brinda el acuerdo de promoción comercial es que te dan la facilidad de un incremento de flujo en una inversión extranjera, en el ámbito competitivo, el APC ayuda a que valga la redundancia a competir de forma igual condición con otros países ya sea exportando mandarina como es tu caso, o exportando cualquier otro producto, cabe recalcar aquí que existen países que han logrado un acceso mediante otros acuerdos comerciales casi similares a este, otro beneficio que se puede mencionar es que fomenta a las oportunidades de empleo derivado a la actividad exportadora.
5	¿Cuál es la importancia tiene el uso el uso de un agente	En mi opinión es importante, ya que como bien se sabe los agentes, son los encargados de encontrar nuevas

	comercial o socio local para ingresar al mercado estadounidense?	oportunidades de negocios para cada tipo de cliente según los requerimientos de estos. Se encargan de coordinar el transporte, asesorar a las empresas, y definir la calidad exigida por los clientes, es decir, nos ahorran tiempo como empresa en realizar todo ese tipo de estudio, que claro lleva hora hombre.
6	¿Qué factores externos e internos considera importantes para que el mercado estadounidense compre su producto?	Es sumamente importante considerar el factor del crecimiento económico en el mercado estadounidense, así como también, los precios internacionales, el tipo de cambio al momento de realizar el contrato, el tipo de productividad que tiene en dicho país y por último el precio interno que se maneja en dicho país.
7	¿Cuál es la ventaja competitiva del producto respecto a otros en el mercado?	Debido a que Perú, es un país en el cual está ubicado en el hemisferio sur, lo que quiere decir tiene una ventaja climatológica, es decir, que produce mandarinas adecuados que cumplen con la demanda que tiene los mercados internacionales ante la competencia.

## Guía de entrevista

Datos:

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Gerente
<b>Nombres y apellidos</b>	Patricia Pérez
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado1 (Entrev.3)
<b>Fecha</b>	10/05/2021
<b>Lugar de la entrevista</b>	En las instalaciones de la empresa

<b>Nro.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
1	¿Qué condiciones de envase y embalaje debe tener el producto para su exportación en reefer container (contenedor reefer)?	En nuestra empresa usamos el envase o embalaje la CAJA DE CARTON CORRUGADO O MICROCORRUGADO, ya que, al exportar frutas, exportamos un alimento perecible, quiero decir que es un alimentos ya sólido, exportamos como fruto mas no en jugo.
2	¿Qué cantidades y precio de la mandarina o productos derivados importa Estados Unidos para el consumo de su población?	A pesar de que por la pandemia no se esperaba no mayor de un 5% de crecimiento respecto al producto, Estados Unidos llego a importar un 48% de incremento respecto al periodo del año 2019, lo que en toneladas es 94,278 de mandarina peruana, por lo que el precio promedio fue de US\$ 1.65 por kilo.
3	¿Podría mencionar los requisitos y documentos indispensables que necesita todo productos cítricos para ser exportado al mercado estadounidense?	Claro, los documentos que son indispensable que toda empresa agroexportadora debe tener en cuenta son los siguientes: Una carta de temperatura, donde la empresa especifique los parámetros de la temperatura en el contenedor en el cual se está trasladando, así como también se debe tener en cuenta ya que es muy importante la Certificación sanitario oficial de exportación otorgado por DIGESA y por último es importante también tener en cuenta obtener la certificación de fitosanitarias otorgado por SENASA por una buena exportación a cualquier mercado internacional.
4	¿Cómo el APC (Acuerdo de Promoción Comercial) Perú – ¿Estados Unidos, beneficia a la exportación de mandarinas?	Debemos mencionar que este acuerdo ha generado una apertura comercial que con lleva a una mayor integración del mismo país a la economía internacional, lo que da como beneficio una posible reducción de la volatilidad, así como también el nivel de riesgo-país y el costo de financiamiento de la actividad privada en general, es bueno también decir que no que todos los sectores se benefician con el APC.
5	¿Cuál es la importancia tiene el uso el uso de un agente comercial o socio local para ingresar al mercado estadounidense?	En mi opinión, no es tan importante el uso de una agente comercial puesto que, al momento de contratar un agente la empresa tiene poco control, así como también, el cliente viene a ser del agente y romper la relación que existe entre agente y cliente es suponer perder los contactos que se había conseguido en el país en el cual se desea exportar.

6	¿Qué factores externos e internos considera importantes para que el mercado estadounidense compre su producto?	El factor más importante que una empresa debe considerar al momento de exportar al mercado estadounidense es el factor de la Situación Económica y Coyuntura, ya que cada año, cada mes, la situación cambia y más ahora que se está trabajando con una pandemia.
7	¿Cuál es la ventaja competitiva del producto respecto a otros en el mercado?	Una de las ventajas que tiene Perú es que tiene una producción de mandarina de la mejor calidad, en ese sentido, las características de una mandarina de este tipo que son mayormente demandadas en el mundo mayormente por los niños tienen que ver con la ausencia de pepas, un color atractivo, entre rojo o naranja, un tamaño o calibre adecuado

## Anexo 9: Pantallazos de Atlas.ti



BERNAOLA CUALITATIVO - ATLAS.ti - Sin licenciamiento

Administrar códigos

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Códigos Buscar & Filtrar Herramientas Vista

Crear grupo Crear instantánea Crear grupo inteligente Código inteligente Duplicar códigos Renombrar códigos Eliminar códigos Editar comentario Editar código inteligente Abrir administrador de grupos Cambiar color Fusionar códigos Dividir código Abrir red Árbol de códigos Nube de palabras Lista de palabras Informe Exportar a Excel

Nuevo Administrar Explorar & Analizar

Explorador del proyecto Administrador de documentos D:1: ENTREVISTA RESULTADO Administrador de códigos

Buscar Buscar grupos de códigos Buscar entidades

Grupos de códigos	Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos	Creado
Competitividad (2)	C.1 Oferta exportable	0	0		Alicia
Negociación (4)	C.1.1 Competitividad	2	0	[Oferta exportable]	Alicia
Oferta exportable (15)	C.1.1.1 Ventaja competitiva	7	0	[Competitividad] [Oferta exportable]	Alicia
Promoción (3)	C.1.1.2 Perfil de consumidor	3	0	[Competitividad] [Oferta exportable]	Alicia
Requisitos y documentación (3)	C.1.2 Requisitos y documenta...	0	0	[Oferta exportable]	Alicia
	C.1.2.1 Acuerdos comerciales	7	0	[Oferta exportable] [Requisitos y documentación]	Alicia
	C.1.2.2 Trámites	10	0	[Oferta exportable] [Requisitos y documentación]	Alicia
	C.1.3 Promoción	2	0	[Oferta exportable]	Alicia
	C.1.3.1 Participación	3	0	[Oferta exportable] [Promoción]	Alicia
	C.1.3.2 Marketing	0	0	[Oferta exportable] [Promoción]	Alicia
	C.1.3.3 Producción	8	0	[Oferta exportable] [Promoción]	Alicia
	C.1.4 Negociación	0	0	[Oferta exportable]	Alicia
	C.1.4.1 Cliente	2	0	[Negociación] [Oferta exportable]	Alicia
	C.1.4.2 Precio	3	0	[Negociación] [Oferta exportable]	Alicia

Comentario:

Selecciona ítem para ver su comentario

BERNAOLA CUALITATIVO - ATLAS.ti - Sin licenciamiento

Administrador de grupos

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Grupos de códigos

Crear grupo inteligente - Nuevo

Crear grupo inteligente - Nuevo

Duplicar Crear instantánea

Renombrar Eliminar

Editar comentario

Editar grupo inteligente

Abierto administrador de códigos

Administrar

Abierto red

Explorar en Internet - Explorar

Exportar a Excel - Informe

Explorador del proyecto

Administrador de documentos D 1: ENTREVISTA RESULTADO

Administrador de códigos

Administrador de grupos de códigos

Buscar

Buscar grupos de códigos

Nombre	Tamaño	Creado por	Creado	Modificado por	Modificado
Competitividad	2	Alicia Bernaola	24/05/2021 00:19	Alicia Bernaola	24/05/2021 00:19
Negociación	4	Alicia Bernaola	24/05/2021 00:35	Alicia Bernaola	24/05/2021 00:35
Oferta exportable	15	Alicia Bernaola	24/05/2021 21:39	Alicia Bernaola	24/05/2021 21:39
Promoción	3	Alicia Bernaola	24/05/2021 00:33	Alicia Bernaola	24/05/2021 00:33
Requisitos y documentación	3	Alicia Bernaola	24/05/2021 00:29	Alicia Bernaola	24/05/2021 00:29

Códigos no en grupo:

Nombre

- C.1 Oferta exportable
- C.1.1 Competitividad
- C.1.1.1 Ventaja competitiva
- C.1.1.2 Perfil de consumidor
- C.1.2 Requisitos y documentación
- C.1.2.1 Acuerdos comerciales

Comentario:

BERNAOLA CUALITATIVO - ATLAS.ti - Sin licenciamiento

Documento

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Documento Herramientas Transcripciones Vista

Crear cita libre

Asignar códigos

Codificación in vivo

Codificación rápida

Buscar & Codificar

Codificación de grupo focal

Renombrar Eliminar

Desvincular

Invertir dirección de vínculo

Relación

Comentario

Nube de palabras

Lista de palabras

Buscar en documento

Editar Print

Codificación

Cita

Entidades en el área al margen

Explorar & Analizar

Documento

Explorador del proyecto

Administrador de documentos D 1: ENTREVISTA RESULTADO

Administrador de códigos

Administrador de grupos de códigos

115

116

117

118

119

120

121

122

123

124

125

126

127

128

129

130

131

132

133

134

135

136

137

138

139

140

141

142

143

144

145

146

147

148

149

150

151

152

153

154

155

156

157

158

159

160

161

162

163

164

165

166

167

168

169

170

171

172

173

174

175

176

177

178

179

180

181

182

183

184

185

186

187

188

189

190

191

192

193

194

195

196

197

198

199

200

201

202

203

204

205

206

207

208

209

210

211

212

213

214

215

216

217

218

219

220

221

222

223

224

225

226

227

228

229

230

231

232

233

234

235

236

237

238

239

240

241

242

243

244

245

246

247

248

249

250

251

252

253

254

255

256

257

258

259

260

261

262

263

264

265

266

267

268

269

270

271

272

273

274

275

276

277

278

279

280

281

282

283

284

285

286

287

288

289

290

291

292

293

294

295

296

297

298

299

300

301

302

303

304

305

306

307

308

309

310

311

312

313

314

315

316

317

318

319

320

321

322

323

324

325

326

327

328

329

330

331

332

333

334

335

336

337

338

339

340

341

342

343

344

345

346

347

348

349

350

351

352

353

354

355

356

357

358

359

360

361

362

363

364

365

366

367

368

369

370

371

372

373

374

375

376

377

378

379

380

381

382

383

384

385

386

387

388

389

390

391

392

393

394

395

396

397

398

399

400

401

402

403

404

405

406

407

408

409

410

411

412

413

414

415

416

417

418

419

420

421

422

423

424

425

426

427

428

429

430

431

432

433

434

435

436

437

438

439

440

441

442

443

444

445

446

447

448

449

450

451

452

453

454

455

456

457

458

459

460

461

462

463

464

465

466

467

468

469

470

471

472

473

474

475

476

477

478

479

480

481

482

483

484

485

486

487

488

489

490

491

492

493

494

495

496

497

498

499

500

501

502

503

504

505

506

507

508

509

510

511

512

513

514

515

516

517

518

519

520

521

522

523

524

525

526

527

528

529

530

531

532

533

534

535

536

537

538

539

540

541

542

543

544

545

546

547

548

549

550

551

552

553

554

555

556

557

558

559

560

561

562

563

564

565

566

567

568

569

570

571

572

573

574

575

576

577

578

579

580

581

582

583

584

585

586

587

588

589

590

591

592

593

594

595

596

597

598

599

600

601

602

603

604

605

606

607

608

609

610

611

612

613

614

615

616

617

618

619

620

621

622

623

624

625

626

627

628

629

630

631

632

633

634

635

636

637

638

639

640

641

642

643

644

645

646

647

648

649

650

651

652

653

654

655

656

657

658

659

660

661

662

663

664

665

666

667

668

669

670

671

672

673

674

675

676

677

678

679

680

681

682

683

684

685

686

687

688

689

690

691

692

693

694

695

696

697

698

699

700

701

702

703

704

705

706

707

708

709

710

711

712

713

714

715

716

717

718

719

720

721

722

723

724

725

726

727

728

729

730

731

732

733

734

735

736

737

738

739

740

741

742

743

744

745

746

747

748

749

750

751

752

753

754

755

756

757

758

759

760

761

762

763

764

765

766

767

768

769

770

771

772

773

774

775

776

777

778

779

780

781

782

783

784

785

786

787

788

789

790

791

792

793

794

795

796

797

798

799

800

801

802

803

804

805

806

807

808

809

810

811

812

813

814

815

816

817

818

819

820

821

822

823

824

825

826

827

828

829

830

831

832

833

834

835

836

837

838

839

840

841

842

843

844

845

846

847

848

849

850

851

852

853

854

855

856

857

858

859

860

861

862

863

864

865

866

867

868

869

870

871

872

873

874

875

876

877

878

879

880

881

882

883

884

885

886

887

888

889

890

891

892

893

894

895

896

897

898

899

900

901

902

903

904

905

906

907

908

909

910

911

912

913

914

915

916

917

918

919

920

921

922

923

924

925

926

927

928

929

930

931

932

933

934

935

936

937

938

939

940

941

942

943

944

945

946

947

948

949

950

951

952

953

954

955

956

957

958

959

960

961

962

963

964

965

966

967

968

969

970

971

972

973

974

975

976

977

978

979

980

981

982

983

984

985

986

987

988

989

990

991

992

993

994

995

996

997

998

999

1000

1001

1002

1003

1004

1005

1006

1007

1008

1009

1010

1011

1012

1013

1014

1015

1016

1017

1018

1019

1020

1021

1022

1023

1024

1025

1026

1027

1028

1029

1030

1031

1032

1033

1034

1035

1036

1037

1038

1039

1040

1041

1042

1043

1044

1045

1046

1047

1048

1049

1050

1051

1052

1053

1054

1055

1056

1057

1058

1059

1060

1061

1062

1063

1064

1065

1066

1067

1068

1069

1070

1071

1072

1073

1074

1075

1076

1077

1078

1079

1080

1081

1082

1083

1084

1085

1086

1087

1088

1089

1090

1091

1092

1093

1094

1095

1096

1097

1098

1099

1100

1101

1102

1103

1104

1105

1106

1107

1108

1109

1110

1111

1112

1113

1114

1115

1116

1117

1118

1119

1120

1121

1122

1123

1124

1125

1126

1127

1128

1129

1130

1131

1132

1133

1134

1135

1136

1137

1138

1139

1140

1141

1142

1143

1144

1145

1146

1147

1148

1149

1150

1151

1152

1153

1154

1155

1156

1157

1158

1159

1160

1161

1162

1163

1164

1165

1166

1167

1168

1169

1170

1171

1172

1173

1174

1175

1176

1177

1178

1179

1180

1181

1182

1183

1184

1185

1186

1187

1188

1189

1190

1191

1192

1193

1194

1195

1196

1197

1198

1199

1200

1201

1202

1203

1204

1205

1206

1207

1208

1209

1210

1211

1212

1213

1214

1215

1216

1217

1218

1219

1220

1221

1222

1223

1224

1225

1226

1227

1228

1229

1230

1231

1232

1233

1234

1235

1236

1237

1238

1239

1240

1241

1242

1243

1244

1245

1246

1247

1248

1249

1250

1251

1252

1253

1254

1255

1256

1257

1258

1259

1260

1261

1262

1263

1264

1265

1266

1267

1268

1269

1270

1271

1272

1273

1274

1275

1276

1277

1278

1279

1280

1281

1282

1283

1284

1285

1286

1287

1288

1289

1290

1291

1292

1293

1294

1295

1296

1297

1298

1299

1300

1301

1302

1303

1304

1305

1306

1307

1308

1309

1310

1311

1312

1313

1314