

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS**



**“ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA FOMENTAR LA
EXPORTACIÓN DE ARÁNDANO (*Vaccinium spp.*) DESDE LIMA
A ESTADOS UNIDOS A PARTIR DEL 2017”**

Presentada por:

JULIA ESTHER GAMARRA SOLÓRZANO

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MAGISTER SCIENTIAE EN AGRONEGOCIOS**

Lima - Perú

2016

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS**

**“ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA FOMENTAR LA
EXPORTACIÓN DE ARÁNDANO (*Vaccinium spp.*) DESDE LIMA
A ESTADOS UNIDOS A PARTIR DEL 2017”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MAGISTER SCIENTIAE**

Presentada por:

JULIA ESTHER GAMARRA SOLÓRZANO

Sustentada y aprobada ante el siguiente jurado:

Dr. Pedro Quiroz Quezada
PRESIDENTE

Mg.Sc. Luis Espinoza Villanueva
PATROCINADOR

Mto.Prof.CPC. Demetrio Tello Romero
MIEMBRO

Dr. Ampelio Ferrando Perea
MIEMBRO

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico a Dios, por haberme llenado de fuerza y optimismo para cumplir con este objetivo; a mi mamá Julia que ha sido un pilar fundamental en mi formación profesional, por su desprendimiento, sus consejos y por ser un gran ejemplo de perseverancia; a mi esposo Denis por su apoyo incondicional y estar siempre en los momentos difíciles brindándome su amor y su comprensión; a mi hijo Thiago por su amor y ser el motor de mi vida; a mi hermana Giuliana por ser siempre mi fortaleza; a mi primo Tato por haberme siempre orientado a tomar mejores decisiones, a mi Negrita por ser mi segunda madre y motivarme siempre; y a toda mi familia por estar a mi lado en todo momento.

Julia.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional Agraria La Molina, por haberme brindado una formación académica de alto nivel y a los docentes de la Maestría en Agronegocios, por los conocimientos y enseñanzas impartidas durante mi formación post gradual.

Al asesor de Tesis Mg. Sc. Luis Enrique Espinoza Villanueva, por su asesoría siempre dispuesta aún en la distancia, por su apoyo incondicional y por sus ideas y recomendaciones respecto a esta investigación.

A los jurados del proyecto de tesis Dr. Pedro Quiroz Quezada, Mtro. Demetrio Tello Romero y Dr. Ampelio Ferrando Perea, mi más sincero agradecimiento por su destacada dirección en la evaluación del proyecto de tesis.

Al Especialista William Daga, Jefe del Programa Perú Berries de Sierra y Selva Exportadora por haberme orientado en base a su experiencia para la ejecución de la presente investigación; al Ministerio de Agricultura y Riego por orientarme y facilitarme información relevante; a las empresas exportadoras de Arándano: Agroinversiones Valle y Pampa Perú Sociedad Anónima, Camposol S.A., Blueberries Perú S.A.C., Agrícola Norsur S.A.C., HASS Perú S.A., Vision's S.A.C., Fresh Results Perú S.A.C., Agrícola Isabel S.A.C., por su apoyo brindando información respecto a la producción y exportación de arándanos, permitiéndome conocer el panorama real de este cultivo en el Perú; a las empresas: California Giant Berry Farms, Valleyfresh Global, Viveros Sunnyridge, San Jorge Packaging, UNITEC y a la USDA - Economic Research Service; por haberme permitido conocer el panorama general y la tendencia tecnológica relacionada a los arándanos y al mundo.

A mis jefes, por todo su apoyo incondicional y por las facilidades brindadas para cumplir con este objetivo.

Finalmente, agradezco a mi mamá Mg. Julia Solórzano Taquío por su guía, a mi esposo y a mi hijo por el ánimo y apoyo brindado para lograr esta meta.

ÍNDICE GENERAL

INDICE DE CUADROS	<i>i</i>
INDICE DE FIGURAS	<i>iii</i>
INDICE DE ANEXOS	<i>iv</i>
RESUMEN	
SUMMARY	
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2.1. Formulación del Problema	3
1.2.2. Problema Principal	5
1.2.3. Problemas Secundarios	5
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.3.1. Objetivo General	5
1.3.2. Objetivos Específicos	6
1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.4.1. Delimitación Espacial - Geográfica	6
1.4.2. Delimitación Cronológica	6
1.4.3. Delimitación Sociodemográfica	6
1.5. JUSTIFICACIÓN	7
1.6. IMPORTANCIA	7
1.7. LIMITACIONES	8
II. REVISIÓN LITERARIA	9
2.1. Antecedentes de la Investigación	9
2.1.1. Antecedentes en el Extranjero	9
2.1.2. Antecedentes en el Perú	11
2.2. Base teórica	13
2.2.1. Generalidades	13
2.2.2. Características del Cultivo del Arándano	21
2.2.3. Post Cosecha y Transformación	25
2.2.4. Producción Nacional e Internacional del Arándano	31
2.2.5. Comercialización	31
2.2.6. Marketing	37
2.3. Marco Conceptual	47
MATERIALES Y METODOLOGÍA DE LA	
III. INVESTIGACIÓN	54
3.1. Lugar de ejecución	54
3.2. Materiales	54

3.3.	Metodología de la Investigación	54
3.3.1.	Tipo de Investigación	54
3.3.2.	Formulación de Hipótesis	55
3.3.2.1.	Hipótesis General	55
3.3.2.2.	Hipótesis Específicas	55
3.3.3.	Identificación de Variables	55
3.3.3.1.	Independientes	55
3.3.3.2.	Dependientes	56
3.3.4.	Definición Conceptual y Operacional	56
3.3.5.	Diseño de la Investigación	56
3.3.6.	Fases del Proceso de Investigación	57
3.3.7.	Universo, Población y Muestra	58
3.3.8.	Instrumento de Colecta de Datos	59
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	61
4.1.	Resultado del Análisis de las Características del Mercado de Arándano y su Potencial Exportador	61
4.1.1.	Análisis de la Demanda	61
4.1.1.1.	Principales Mercados Importadores de Arándano fresco y productos procesados	62
4.1.2.	Análisis de la Oferta	67
4.1.2.1.	Análisis de la Producción de Arándano en el Perú	67
4.1.3.	Precios de Arándano en el Campo	74
	Análisis del Ciclo de Vida del Producto en Estados Unidos	
4.1.4.		76
4.1.5.	Análisis de la Cuota de Mercado y su Potencial	78
4.1.6.	Análisis del Lugar de Venta	79
4.2.	Análisis de las Características del Mercado de Arándano de Estados Unidos	80
4.2.1.	Análisis del Perfil del Consumidor	80
4.2.2.	Análisis de la Regulación Alimentaria Nacional e Internacional para el Arándano	82
4.2.3.	Análisis del Proceso de Exportación de arándanos	88
4.2.3.1.	Medios de Transporte Aéreo	89
4.2.3.2.	Medios de Transporte Marítimo y Tiempo de Navegación	89
4.2.3.3.	Canales de Distribución	91
4.2.3.4.	Requisitos de Ingreso	92
4.2.4.	Análisis de los Resultados de las Exportaciones de Arándano a Estados Unidos	96
4.2.5.	Análisis de la Ventana Comercial para Exportar Arándano a Estados Unidos	111
4.3.	Análisis de la Rentabilidad Económica al Exportar Arándano a Estados Unidos	112
4.3.1.	Análisis de los Costos de Producción	112

4.3.2.	Análisis de las Ventas Netas	117
4.3.3.	Análisis de la Utilidad Bruta	117
4.3.4.	Análisis de las Utilidades de Operación	118
4.3.5.	Análisis del Margen Neto de Utilidad	118
4.3.6.	Resultados de la Interrelación de las Ventas, Posicionamiento y Rentabilidad	118
4.4.	Resultado del Análisis del Nivel de Posicionamiento del Arándano en el Consumo de Frutas del Mercado Americano.	119
4.4.1.	Análisis de los Atributos del Producto	121
4.4.2.	Análisis de la Satisfacción	124
4.5.	Estrategias de Mercado	125
4.5.1.	Resultado de la Evaluación de las Encuestas	125
4.5.2.	Resultado de la Contrastación de la Realidad del Arándano: Perú & Chile - Estrategias de Marketing Chilenas.	149
4.5.3.	Resultado del Análisis FODA	154
4.5.4.	Propuesta de Estrategias de Mercado	157
	4.5.4.1. Estrategias Ofensivas	157
	4.5.4.2. Estrategias Defensivas	177
4.5.5.	Análisis del Incremento de las Ventas Peruanas Aplicando las Estrategias de Marketing Propuestas.	180
	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	183
	V. CONCLUSIONES	184
	VI. RECOMENDACIONES	185
	VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	186
	VIII. ANEXOS	194

INDICE DE CUADROS

		Página
CUADRO 1.	Taxonomía del Arándano	15
CUADRO 2.	Variedades De Arándanos Posibles De Cultivar En Perú	20
CUADRO 3.	Composición química del fruto de arándano (g/100g).	28
CUADRO 4.	Oferta Internacional de Arándano - 2014	34
CUADRO 5.	Empresas de mayor nivel de exportación monetaria durante el periodo 2008 al 2015	59
CUADRO 6.	Código Arancelario para el Arándano y sus derivados	61
CUADRO 7.	Valor importado en el Mundo de 081040 arándanos o murtones y demás frutos del genero vaccinium frescos (Mil. US\$)	62
CUADRO 8.	Detalle de Áreas Cultivadas de Arándano	68
CUADRO 9.	Producción de Arándanos	70
CUADRO 10.	Producción de Arándano de acuerdo a cada mes	71
CUADRO 11.	Rendimiento de arándano	73
CUADRO 12.	Precio de Arándano en el Campo (S/ / kg)	75
CUADRO 13.	Precios de Arándano en Campo	76
CUADRO 14.	Oferta y Demanda de Arándano (TN)	76
CUADRO 15.	Tasa de crecimiento industrial y Porcentaje de participación en el Mercado de Perú	78
CUADRO 16.	Participación relativa del mercado	79
CUADRO 17.	Puerto de Arribo USA - Arándano	90
CUADRO 18.	Tiempo aproximado de navegación de Frutas desde Perú a Estados Unidos	90
CUADRO 19.	Ranking de los diez mayores exportadores de arándano del Mundo	97
CUADRO 20.	Código Arancelario para el Arándano y sus derivados	98
CUADRO 21.	Ranking de Empresas Exportadoras de la Partida Arancelaria 0810400000 ARANDANOS ROJOS, MIRTILOS Y DEMAS FRUTOS DEL GENERO VACCINIUM, FRESCOS (2008-2015)	103
CUADRO 22.	Precio promedio por mes en US\$ FOB/kg de la partida arancelaria 0810400000 ARANDANOS ROJOS, MIRTILOS Y DEMAS FRUTOS DEL GENERO VACCINIUM, FRESCOS, periodo 2008-2015.	105
CUADRO 23.	Ventas US\$ FOB Partida Arancelaria 2009810000 JUGO DE ARÁNDANOS ROJOS.	106
CUADRO 24.	Ranking de Empresas Exportadoras de la Partida Arancelaria 2009810000 JUGO DE ARÁNDANOS ROJOS 2012- 2015	108
CUADRO 25.	Mercados más importantes para la Partida Arancelaria 2008930000 ARÁNDANOS ROJOS (Vaccinium macrocarpon, Vaccinium oxycoccos, Vaccinium vitis-idaea), PREPARADOS O CONSERVADOS DE OTRO MODO, INC. C ADICIÓN DE AZÚCAR U OTRO EDULCORANTE O ALCOHOL	110

CUADRO 26.	Ranking de Empresas Exportadoras de la Partida Arancelaria 2008930000 ARÁNDANOS ROJOS (Vaccinium macrocarpon, Vaccinium oxycoccos, Vaccinium vitis-idaea), PREPARADOS O CONSERVADOS DE OTRO MODO, INC. C ADICIÓN DE AZÚCAR U OTRO EDULCORANTE O ALCOHOL.	111
CUADRO 27.	Importación de Arándano de Estados Unidos desde el Mundo	112
CUADRO 28.	Costos de producción de arándanos.	113
CUADRO 29.	Flujo de Costos y Egresos	115
CUADRO 30.	Estado de Ganancias y Pérdidas	116
CUADRO 31.	Análisis de Sensibilidad	116
CUADRO 32.	Contrastación de la realidad del cultivo de arándanos “Chile & Perú”	149
CUADRO 33.	Análisis FODA	155
CUADRO 34.	Índice de la cuota de mercado actual y potencial	158
CUADRO 35.	Envase y embalaje arándano fresco	163
CUADRO 36.	Envase y embalaje arándano procesado	163
CUADRO 37.	Ventas de Arándano (TN) y su Variación respecto al año anterior	171
CUADRO 38.	Análisis de producto con la inclusión de sobre empaque con Atmósfera Modificada	173
CUADRO 39.	Proyección de Ventas Peruanas (Regresión Potencial)	180
CUADRO 40.	Exportaciones Chilenas – Crecimiento Promedio 2001-2015	182

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
FIGURA 1. Vaccinium corymbosum L.	16
FIGURA 2. Vaccinium L. – blueberry – VACCI	18
FIGURA 3. Usos del Arándano- Alternativas de Procesamiento	24
FIGURA 4. Operaciones en Post cosecha.	27
FIGURA 5. BLUEBERRIES, FROZEN, CULTIVATED, IQF, 30 LB - Nutrition Information.	29
FIGURA 6. Zonas de Producción 2013	36
FIGURA 7. La Pirámide Estratégica	38
FIGURA 8. Fases del Proceso de Investigación	58
FIGURA 9. Porcentaje de importaciones de Estados Unidos con respecto al total importado a nivel mundial de 081040 arándanos o murtonos y demás frutos del genero vaccinium frescos (Mil. US\$)	63
FIGURA 10. Importación Mundial de P.A. 2007 Confituras, jaleas, mermeladas, purés y pastas de frutas (Mil. US\$)	64
FIGURA 11. Importación Mundial de P.A. 200899 las demás frutas preparadas o en conserva, al natural o en almíbar.	65
FIGURA 12. Porcentajes de participación de cada partida arancelaria que tuvieron los mayores cinco importadores mundiales	66
FIGURA 13. Área Cultivada de Arándanos en el Perú (Ha)	67
FIGURA 14. Producción de Arándano en el Perú (TN)	69
FIGURA 15. Proyección de hectáreas cultivadas de arándano & volúmenes de producción	72
FIGURA 16. Rendimiento de Arándanos en el Perú	74
FIGURA 17. Comportamiento del precio durante los años 2012 al 2016	75
FIGURA 18. Ciclo de vida del arándano en el mercado de Estados Unidos	77
FIGURA 19. BLUEBERRIES, FROZEN, CULTIVATED, IQF, 30 LB - Nutrition Information.	87
FIGURA 20. Flujograma del proceso de exportación de Productos Agrícolas del Perú a Estados Unidos	89
FIGURA 21. Rutas de Navegación entre Perú y Estados Unidos para la exportación de Arándanos.	91
FIGURA 22. Tratamiento cuarentenario T107-A-1	94
FIGURA 23. Tratamiento cuarentenario T101-i-1-1	95
FIGURA 24. Tratamiento cuarentenario T101-i-1-2	95
FIGURA 25. Exportaciones Totales de Arándano 2008 al 2015	98
FIGURA 26. Exportación de Arándanos desde el año 2008 al 2015	99
FIGURA 27. Porcentaje de exportaciones a los principales mercados de arándano - 2015	100
FIGURA 28. Evolución de la Exportación de Arándano fresco 2011 a 2015	101
FIGURA 29. Porcentaje de Ventas 0810400000 Años 2008-2016	101
FIGURA 30. Ranking de Empresas Exportadoras de la Partida Arancelaria 0810400000 ARANDANOS ROJOS, MIRTILOS Y DEMAS FRUTOS DEL GENERO VACCINIUM, FRESCOS (2008-2015)	102

FIGURA 31.	Ingreso US\$ FOB Respecto a cada mes durante el periodo 2008 - 2015	104
FIGURA 32.	Evolución de la Exportación de Arándano fresco 2012 a 2015 Partida Arancelaria 2009810000 JUGO DE ARÁNDANOS ROJOS	106
FIGURA 33.	Porcentaje de Venta para los Mercados más importantes para la Partida Arancelaria 2009810000 JUGO DE ARÁNDANOS ROJOS - 2015	107
FIGURA 34.	Ventas US\$ FOB Partida Arancelaria 2008930000 ARÁNDANOS ROJOS (Vaccinium macrocarpon, Vaccinium oxycoccos, Vaccinium vitis-idaea), PREPARADOS O CONSERVADOS DE OTRO MODO, INC. C ADICIÓN DE AZÚCAR U OTRO EDULCORANTE O ALCOHOL	109
FIGURA 35.	Interrelación de Variables	119
FIGURA 36.	Probabilidad de compra de Arándano Azul basado en cada Región	121
FIGURA 37.	Promoción del Arándano en Estados Unidos	123
FIGURA 38.	Pregunta 1 - Encuesta	126
FIGURA 39.	Pregunta 2 - Encuesta	126
FIGURA 40.	Pregunta 3 - Encuesta	127
FIGURA 41.	Pregunta 4 - Encuesta	127
FIGURA 42.	Pregunta 5 y 6 - Encuesta	128
FIGURA 43.	Pregunta 7 - Encuesta	128
FIGURA 44.	Pregunta 8 - Encuesta	129
FIGURA 45.	Pregunta 9 - Encuesta	129
FIGURA 46.	Pregunta 10 – Encuesta	130
FIGURA 47.	Pregunta 11 – Encuesta	131
FIGURA 48.	Pregunta 12 – Encuesta	131
FIGURA 49.	Pregunta 13 – Encuesta	132
FIGURA 50.	Pregunta 14 – Encuesta	132
FIGURA 51.	Pregunta 15 – Encuesta	133
FIGURA 52.	Pregunta 16 – Encuesta	133
FIGURA 53.	Pregunta 17 – Encuesta	134
FIGURA 54.	Pregunta 18 – Encuesta	134
FIGURA 55.	Pregunta 19 – Encuesta	135
FIGURA 56.	Pregunta 20, 21 y 22 – Encuesta	136
FIGURA 57.	Pregunta 23 – Encuesta	136
FIGURA 58.	Pregunta 24 – Encuesta	137
FIGURA 59.	Pregunta 25 – Encuesta	137
FIGURA 60.	Pregunta 27 – Encuesta	138
FIGURA 61.	Pregunta 28 – Encuesta	139
FIGURA 62.	Pregunta 29 – Encuesta	139
FIGURA 63.	Pregunta 31 – Encuesta	140
FIGURA 64.	Pregunta 32 – Encuesta	141
FIGURA 65.	Pregunta 33 – Encuesta	141
FIGURA 66.	Pregunta 34 – Encuesta	142

FIGURA 67.	Pregunta 36 – Encuesta	142
FIGURA 68.	Pregunta 38 – Encuesta	143
FIGURA 69.	Pregunta 39 – Encuesta	144
FIGURA 70.	Pregunta 41 – Encuesta	144
FIGURA 71.	Pregunta 42 – Encuesta	145
FIGURA 72.	Pregunta 43 – Encuesta	145
FIGURA 73.	Pregunta 44 y 45 – Encuesta	146
FIGURA 74.	Pregunta 46 – Encuesta	146
FIGURA 75.	Pregunta 47 – Encuesta	147
FIGURA 76.	Pregunta 48 – Encuesta	147
FIGURA 77.	Pregunta 49 – Encuesta	148
FIGURA 78.	Pregunta 50 – Encuesta	149
FIGURA 79.	Estrategias Ofensivas Propuestas	179
FIGURA 80.	Diagrama de Proyección de Ventas Peruanas (Regresión Potencial)	181

ÍNDICE DE ANEXOS

	Página
ANEXO I. Matriz de Consistencia	195
ANEXO II. Contrastación de Hipótesis	197
ANEXO III. Definición Conceptual y Operacional de las Variables	198
ANEXO IV. Operacionalización de las Variables.	200
ANEXO V. Exportación de Perú de Arándanos y sus Similares 2012-2015	202
ANEXO VI. Importación de Perú de Arándanos y sus Similares 2012-2015	203
ANEXO VII. Exportaciones Mundiales de Arándano	204
ANEXO VIII. Ranking de áreas sembradas en el Mundo de Arándano Azul (Ha)	205
ANEXO IX. Ranking de Rendimientos de Arándano Azul en el Mundo (TN)	206
ANEXO X. Ranking de Rendimientos de Arándano Azul en el Mundo (TN)	207
ANEXO XI. Producción de Arándano en Estados Unidos	208
ANEXO XII. Demanda de Arándano en Estados Unidos	212
ANEXO XIII. Principales Proveedores de Arándano de Estados Unidos (Valor/Cantidad/Precio/ Variación Porcentual)	213
ANEXO XIV. Árbol de Desarrollo de la Cuota de Mercado.	214
ANEXO XV. Encuesta Realizada	215

I. RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo general evaluar y proponer estrategias de mercado para el desarrollo de la producción y comercialización del arándano peruano (*Vaccinium Spp.*) que permitan el incremento de sus ventas, su posicionamiento en el mercado americano y que asegure su rentabilidad en el desarrollo de la actividad a partir del 2017, consistente de un análisis global del arándano en el Perú y el mundo y que ha permitido identificar oportunidades de desarrollo para este cultivo y mejorar la posición de Perú frente a la competencia. El método utilizado en esta investigación fue Descriptiva – Explorativa, porque se seleccionó una serie de cuestiones y fueron medidas independientemente, además se identificó de que el tema ha sido poco reconocido siendo necesario explorar e indagar; de diseño No Experimental, observando fenómenos tal y como se dieron en su contexto natural para después analizarlos. Los resultados del estudio concluyeron que las ventas de las exportaciones de arándano peruano en se incrementaron en promedio en diez años de 70 %, aplicando las estrategias de marketing puede incrementarse hasta en 26% más; adicionalmente, se identificó que Perú actualmente tiene el 5.2% de la cuota del mercado de arándanos en Estados Unidos siendo su potencial deseado de 26,88%. La ventana comercial es desde agosto a noviembre siendo setiembre y octubre los meses ideales para exportar, los precios van desde 6 a 11US\$/kg pudiendo ser mayor durante los meses ideales. Los exportadores peruanos deben de trabajar en crear y posicionar marcas porque por su calidad y atributos sensoriales son preferidos por el consumidor americano. El proceso de exportación de arándano a Estados Unidos es complejo y la regulación alimentaria aún más sin embargo el conocerlo da la oportunidad de maximizar las ganancias; el cultivar arándano tiene una rentabilidad en el décimo año de 56% considerando el precio de venta de 5 US\$/kg.

Palabras claves: Estrategias de Marketing, Mercado, Ventas, Posicionamiento, Exportaciones y Rentabilidad.

SUMMARY

The general purpose of this research is to evaluate and propose marketing strategies to develop the production and commercialization of Peruvian blueberry (*Vaccinium spp.*). These strategies will allow its sales increase, its positioning American market and will ensure its profitability in the activity development since 2017. They are related to comprehensive analysis of blueberry in Peru and the world, which has identified development opportunities for this crop and improve the position of Peru against the competition. The method used in this research was descriptive - explorative because we selected a number of issues independently. Also this issue has little recognition being necessary to explore it and inquire it. It has an non – experimental design by observing phenomena as they were in their natural context for later analysis. The results of the study concluded that sales of Peruvian blueberry exports increased an average of 70% in ten years. By applying marketing strategies, it can increase by up to 26% more. Additionally, it was identified that Peru currently has 5.2% of the blueberries market share in the United States having a desired potential of 26.88%. The trade window is from August to November September and October being the ideal months to export with prices ranging from 6 to \$ 11US / kg – it may be higher for the ideal months. Peruvian exporters must work to create and position brands because due to their quality and sensory attributes are preferred by the American consumer. The blueberry export process to the United States is complex grow food regulation even more – however, knowing it gives the opportunity to maximize earnings. Grow blueberries has profits of 56% in the tenth year considering a sales price of 5 US \$ / kg.

Keywords: Marketing Strategies, Market, Sales, Positioning, Exports and Profitability.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Sierra Exportadora (2014), señala que las importaciones mundiales de arándanos alcanzaron la cifras de 310 mil toneladas, cifras preliminares al 97% (según el COMTRADE de las NNUU), significa que se incrementaron en un 9.2% respecto al año 2012; el mercado de arándanos importados equivale a 1,500 millones de dólares y se incrementó el último año en 10.2%. Es un mercado que se ha duplicado en los últimos cuatros años pasando de US\$752 millones en el 2009 a los US\$1,500 millones logrados el 2013 y la tendencia de los inmediatos cinco años es mantener este ritmo de crecimiento dado el incremento de consumo per cápita en los principales mercados (USA, Canadá, Reino Unido y Noruega), y la incorporación de mercado emergentes como el de China y la Comunidad de Estados Independientes.

Oficina Comercial Del Perú En Miami (2015), señala que en América del Norte, principalmente en Estados Unidos, los arándanos frescos son codiciados durante el verano ya que son parte de una gran tradición. La cosecha se inicia en la Florida en la primavera y termina en British Columbia, Canadá, en octubre y alrededor del 50% de todos los arándanos producidos se dedican al mercado fresco. Gracias a la producción en el hemisferio sur, en el invierno se encuentran arándanos frescos de América del Sur, Australia y Nueva Zelanda, las cuales son transportadas de remotas partes del mundo al mercado estadounidense. Se estipula que a pesar de ser el productor más grande de arándanos en el mundo, Estados Unidos importa aproximadamente el 50% de arándanos que consume.

Agricultura y Agroalimentos de Canadá (2011), señala que en Canadá, la cosecha de arándanos azules se lleva a cabo durante los soleados días de finales del verano y principios del otoño. En las provincias de British Columbia, Ontario, Quebec y de la región del

Atlántico, se recolectan a mano los frutos más dulces destinados al mercado de consumo, mientras que los arándanos que serán congelados y procesados se cosechan mecánicamente. Canadá es el segundo productor y exportador del mundo de estas deliciosas bayas, después de Estados Unidos, y son un cultivo muy apreciado. Cabe señalar que pese a que sea un gran productor, durante los meses de Junio y Agosto, importan grandes cantidades de Arándano de todo el mundo, especialmente de Estados Unidos, México y Chile.

Inglaterra, mercado de los mejores precios, demandante de la mejor calidad y sanidad de los productos, es un pequeño pero importante mercado. El consumo de arándanos en ese país es el mayor de Europa y se duplicó en los últimos cinco años, siguiéndolos muy de cerca Alemania y Escandinavia. Holanda exporta grandes volúmenes de arándano por el puerto de Rotterdam hacia Inglaterra. La ventana de comercialización que le corresponde a Perú es agosto-setiembre-octubre. En agosto Perú tendría competencia con Polonia, en setiembre y en octubre va a estar prácticamente solo.

En el Perú, en el 2013 existían 500 ha. Dedicadas al cultivo de Arándanos ubicados en Cajamarca, La Libertad, Ancash, Lima, Arequipa. Se estima que entre el 2018 y el 2020 el Perú podría contar con 4,000 hectáreas de arándanos. Lamentablemente el Perú tiene grandes desafíos como contar con una buena logística, carreteras de acceso a las zonas de producción, una adecuada cadena de fría, empresas productoras, exportadores, mano de obra calificada, técnicos y profesionales capacitados para este tipo de cultivo.

Existen diversas zonas del Perú cuya producción en la zona sierra estuvo orientada a la papa blanca y amarilla, seguida de olluco, maíz (choclo y amiláceo), trigo, cebada, arveja, frejol y zanahoria, destinada a abastecer al mercado de la región centro (autoconsumo); mientras que en la zona ceja de selva y selva, sobresalió la producción de maíz amarillo duro, café y cacao para la industria y/o agro-exportación, y de plátano, yuca, arroz, naranja, zapallo y piña, para el consumo directo y en la costa la uva, la palta, los espárragos. Muchos de ellos simplemente son monocultivos. El aporte de este sector no es significativo en la economía regional, sin embargo si es que se diversifican los cultivos y se apuesta por un cultivo nuevo el cual es el Arándano, producto que se puede adaptar a cualquier clima, la economía regional puede mejorar considerablemente.

El éxito para el Arándano está presente, los grandes países ya lo conocen y demandan este producto en meses del año en los cuales nadie será competencia para el Perú. Pero para que se logre el éxito se requieren de estrategias de marketing y de promoción para introducir este nuevo sabor y textura y lograr gran aceptación en el mercado internacional. Adicionalmente, se tiene que emprender la búsqueda de una variedad o ecotipo estándar que permita cumplir con los requisitos de calidad establecidos por los mercados potenciales. Por ahora resulta necesario que a medida que aumente el área cultivada y se disponga de mayores volúmenes producción y comercialización.

1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La producción de Arándano en el Perú se da todo el año, especialmente en la zona de la sierra que en comparación con la producción en la costa se logran producir dos veces al año con podas y otros manejos. En la sierra la producción de Arándano se da de tamaño grande, mediano, pequeño y flor, lo que le permite tener producción permanente gracias al clima y al manejo. También se ha demostrado que la fruta de la sierra es mucho más dulce es decir presenta mayor grado brix, mejor sabor y mejor color, adicionalmente se ha demostrado que la productividad es la misma en la costa que en sierra, pero la de la sierra es de mayor calidad.

Se observa que desde la región Lima se exportan los arándano frescos pese a no ser la zona donde esta es cultivada y envasada.

Se ha evidenciado que no hay información suficiente sobre la producción de arándanos en cada región del Perú, por ende no se tiene visibilidad del arándano ya que existe carencia de información en las mismas instituciones gubernamentales. Sin embargo en un análisis general se ha identificado la desarticulación sectorial en la producción agraria, predominio e incremento del minifundio y tráfico de tierras, limitados créditos para el agro, bajo nivel de oferta de semillas de calidad, limitada presencia del sector agrario en la zona rural, organizaciones agrarias débiles. En muchas zonas no existe agricultura tecnificada y

se continúa utilizando el arado y la chakitaella. Hay poca inversión en canales de riego para cultivos. Los agricultores se sienten olvidados y se necesita fomentar la agroindustria que permita mejorar su situación económica. Entre otros problemas que también se han identificado se encuentran:

- Escasez en el conocimiento sobre el Arándano, falta de técnicos y profesionales capacitados.
- Escasez de mano de obra, existe resistencia de los agricultores a producir a escala comercial y a los cambios tecnológicos en la cadena productiva.
- Falta de una logística adecuada que permita embarcar el producto a tiempo y en buenas condiciones.
- Falta de cadena de frío, las vías de acceso a las zonas de producción perjudican para que el transporte en frío del producto se haga en el tiempo debido y se saque la fruta lo más pronto a los puntos de exportación.
- Las plantas procesadoras necesitan acopiar la producción de muchos productores y existe escasez de productores.
- Falta de financiamiento a los pequeños y medianos productores.
- Falta de exportadores.
- Existe una lenta reacción a los cambios de mercado internacional por los cultivos de mayor demanda.

Hay mercado suficiente para el Arándano peruano, existen empresas que quieren comprar la fruta, la exportación de esta fruta es y será un negocio muy interesante para el Perú porque hay suficiente mercado para los próximos años lo que hace atractiva la inversión, no existe mucha oferta, pero si una elevada demanda en Estados Unidos, Europa, China, etc.

1.2.2. PROBLEMA PRINCIPAL

¿Qué estrategias de mercado deben de utilizar los exportadores peruanos de arándano para incrementar sus ventas en el mercado americano?

1.2.3. PROBLEMAS SECUNDARIOS

- a) ¿Cuáles son las características del mercado de arándano y cuál es el potencial exportador de Perú?
- b) ¿Las actuales características del mercado de arándanos de Estados Unidos permitirán una ventana comercial que favorezca la exportación de arándanos desde Perú?
- c) ¿Cuál será la rentabilidad económica al exportar arándano a Estados Unidos?
- d) ¿Cuál es el nivel de posicionamiento del arándano en el consumo de frutas del mercado americano?
- e) ¿Qué estrategias de mercado que actualmente están utilizando los exportadores chilenos de arándano deberán implementar los exportadores peruanos?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos se plantean de la siguiente manera:

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar el mercado americano del arándano y proponer Estrategias de Mercado para incrementar las ventas de los exportadores peruanos.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analizar las características del mercado de arándanos y el potencial exportador de Perú.
- b) Analizar el mercado de arándanos de Estados Unidos, que permita identificar la ventana comercial que favorezca al exportador peruano.
- c) Identificar la rentabilidad económica al exportar arándano a Estados Unidos.
- d) Determinar el nivel del posicionamiento del arándano en el consumo de frutas del mercado americano.
- e) Identificar las estrategias de mercado utilizadas por los exportadores chilenos de arándano para proponer estrategias que incrementen las ventas del exportador peruano.

1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL – GEOGRÁFICA

La investigación se realizó dentro de los límites de la Región Lima.

1.4.2. DELIMITACIÓN CRONOLÓGICA

La investigación se llevó a cabo en un periodo determinado que tendrá como tope final antes o a inicio del año 2017.

1.4.3. DELIMITACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

Se encuestó a empresarios exportadores de arándano; se entrevistó a empresarios con productos relacionados a los arándanos y se recopila información de diversas fuentes.

1.5. JUSTIFICACIÓN

- Por conveniencia esta investigación servirá, porque en el mercado internacional existe “un hueco” de abastecimiento de “Arándano” durante los meses de setiembre a noviembre que fácilmente pueden ser cubiertos con la producción peruana y en el que no compite de manera importante ningún otro país.
- Por relevancia social esta investigación ayudará, porque se conoce que en el Perú hay muchos terrenos mal aprovechados que se dedican al monocultivo, que consumen muchos recursos hídricos y con baja productividad que bien podrían dedicarse al cultivo de arándano. Respecto al área sembrada, se ve un incremento creciente de siembra de arándanos, para el 2014 Perú ya contaba con 500 ha.; sin embargo, se espera que para el 2018 al 2020 se cuente con 4,000 ha debido a que el Arándano no requiere un tipo de suelo especial y se necesita que muchas empresas agroexportadoras incluyan al arándano dentro de su oferta comercial.
- Por implicancias prácticas esta investigación beneficiará a los productores y exportadores de arándano debido a que actualmente se cuenta con diversos mercados con gran demanda como Estados Unidos, Canadá, Europa, Japón, China, entre otros; pues reconocen sus valiosas propiedades antioxidantes y su alto contenido de potasio, calcio y ácido ascórbico.
- Por valor teórico con la determinación de las Estrategias de Mercado se logrará conocer la potencialidad del Arándano como alternativa para el fomento de su exportación conllevando al desarrollo de la agro-exportación peruana lo que generará un incremento económico para la población.

1.6. IMPORTANCIA

- Es importante realizar una evaluación del Arándano, de sus propiedades nutricionales, funcionales y medicinales, de su cadena productiva, y de su potencialidad para su exportación ya que existe un mercado extranjero con una elevada demanda que un incremento significativo anualmente.

- Se conoce que en el Perú existen terrenos mal aprovechados dedicados al monocultivo, que consumen muchos recursos hídricos obteniendo baja productividad que bien podrían dedicarse al cultivo del arándano.
- Es importante también diagnosticar las deficiencias que limitan la competitividad del Arándano en el mercado internacional y en función a sus resultados proponer alternativas que incentiven un crecimiento en la producción y comercialización.

1.7. LIMITACIONES

- La investigación abarcará tan sólo al estudio del Arándano fresco y no se tomarán en cuenta las otras variedades de arándano que existe actualmente en el Perú, debido a que existen pocos textos y publicaciones sobre el tema, así como el poco conocimiento del producto.
- La investigación abarcará a las empresas que exportan Arándano azul desde la Región de Lima.
- No se tomarán en cuenta a los consumidores del mercado nacional.
- Las Estrategias de Mercado no serán aplicables a otra Región sin la debida adecuación.
- La puesta en marcha de la implementación de las estrategias de mercadeo será decisión propia de la Región.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. ANTECEDENTES EN EL EXTRANJERO

Adex (2004) en un estudio de Inteligencia comercial comentó que en Chile, la berranía ha alcanzado niveles excelentes y muy prometedores. En el 2003 Chile exportó US\$ 140 millones lo cual obedeció, entre otros factores, a las condiciones climáticas excepcionales, la renovación de las variedades y una mayor demanda por sus beneficios para la salud. Además indicó que una razón crucial para la expansión de este producto en Chile y su aceptación en el extranjero fue la fuerte inversión realizada en variedades. A su vez señala que la introducción de variedades de Arándano que maduran en diferentes épocas (Early Blue, Berkeley o Herbert) ha permitido programar en forma escalonada la cosecha y extender el periodo de producción. Cabe indicar que Chile tuvo un despliegue tardío en la producción de arándano debido a problemas sanitarios iniciales los cuales fueron superados rápidamente.

Forbes et al. (2009) en una investigación comentan que Estados Unidos es un mercado que consume el arándano en todas sus modalidades desde el fresco hasta el procesado y se está sustituyendo el consumo de otras frutas a medida que el arándano está disponible todo el año en los supermercados, y los hábitos de consumo cambian de estivales a anuales. El consumo de arándano en Europa está en crecimiento, y va rumbo a convertirse en un mercado similar en volumen al norteamericano. Siguiendo los cambios de hábitos hacia el consumo de frutas y hortalizas. En Europa Occidental prevalece el arándano cultivado. El país que cuenta con la mayor superficie es Alemania (2.000 ha), le sigue en importancia España (600 ha), Holanda y Bélgica (430 ha), Francia e Italia. En Europa del Este la mayor parte de los arándanos crecen en forma silvestre (Rusia, Ucrania, Países Bálticos). En este grupo se destaca Polonia. Asia, es un mercado incipiente; en Japón lo han incorporado dadas las acciones de marketing que la USHBC (United States Highbush Blueberry Council) está

haciendo. En Corea del Sur, Malasia, Taiwán, Singapur y la ciudad de Shanghái, recién comenzaron las acciones de penetración del mercado. En consecuencia se considera que existen oportunidades ya que la demanda mundial va en crecimiento constante el cual va acorde al conocimiento y la difusión del arándano.

Pomareda (2015), en investigaciones realizadas señala que en el caso de los arándanos frescos, la gran oportunidad de mercado es externo especialmente en los Estados Unidos y algunos países de Europa; y en el futuro cercano algunos países de Asia. A su vez comenta que las perspectivas en el mercado mundial son positivas, pues en los últimos años ha crecido en una tasa de 10 por ciento anual. Respecto a la producción comenta que la sierra del Perú cuenta con un gran potencial para producir Arándano por ser un cultivo que se puede producir a pequeña escala y que se adaptan excelentemente a las condiciones climáticas en las partes bajas y laderas moderadas de los valles interandinos y porque son viables en fincas familiares en las que se dispone fácilmente de mano de obra. Finalmente hace la salvedad que para la producción de Arándanos se debe de cumplir con cuatro condiciones las cuales son: Contar con material genético de calidad, la organización de los productores para recibir servicios y para el acopio y empaque; en el caso de que los productos se comercialicen frescos la facilidad de la red de frío; y la cercanía a vías asfaltadas para evitar el maltrato del producto. Existe mucha carencia del apoyo del Estado a fin de que se capacite a los agricultores sobre el cultivo arándano y que les dé a conocer la gran demanda con la que cuenta este cultivo a nivel internacional y les permita diversificar sus productos y crecer económicamente.

Pampa (2016) en un estudio relacionado a certificación fitosanitaria en el cultivo del arándano señaló que los principales países de destino del arándano son Estados Unidos, todos los países de la Unión Europea, Hong Kong, Rusia, Singapur, El Salvador, Costa Rica, Panamá, Puerto Rico, Tailandia, Canadá y Emiratos Árabes; y que los países con los que Perú se encuentra en gestiones para exportar arándano son China, Chile, Colombia, Brasil, México, Sud África, Corea del Sur, India, Japón, Taiwan y Guatemala.

Manasevich (2016) en un estudio sobre desarrollo de estrategias para el ingreso de arándano a mercados internacionales mencionó que existen diversos mercados para el arándano del Hemisferio Sur como Estados Unidos (Costa Este y Costa Oeste), Canadá, Holanda,

Inglaterra, Alemania, Irlanda, Italia, España, Francia, China, Hong Kong, Corea, Japón, Arabia Saudita, Singapur, Taiwan, Malasia, Brasil y Emiratos Árabes; que se deben de trabajar en estrategias para que el arándano peruano pueda sacar provecho de esta demanda. Velásquez (2016) en un estudio relacionado a orígenes, desarrollo y factores que explican el crecimiento de la industria Peruana del arándano, mencionó que el consumo del arándano se ha ido incrementando en Estados Unidos y Europa; y que Estados Unidos es el mayor consumidor del arándano peruano, con USD 3.8 Millones en importaciones, seguido de los Países Bajos con USD 1.2 millones; a su vez señaló que los principales países importadores de arándano son Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Los Países Bajos y Alemania.

Ford (2016) en un estudio comentó que México será capaz de proveer de arándano durante otoño, invierno y primavera; que están trabajando en nuevas genéticas y nuevas tecnologías de cultivo.

Lo leído anteriormente de la literatura extranjera sirve para identificar que las perspectivas en el mercado mundial son positivas cuyo crecimiento se va dando en una tasa anual de 10 por ciento. Estados Unidos es el mayor consumidor y en consecuencia el mayor importador de arándano, le sigue muy de cerca Europa cuya demanda podría igualar a Norteamérica, entre los países con mayor demanda están Alemania, España, Holanda, Bélgica, Francia, Italia y Polonia; también se cuenta con un mercado actualmente incipiente el cual es Asia conformado por Japón, Corea del Sur, Malasia, Taiwan, Singapur y la Ciudad de Shanghai. Dentro de los mayores productores de Sudamérica y como principal competidor se tiene a Chile y Argentina.

2.1.2. ANTECEDENTES EN EL PERÚ

Espinoza A. (2010) en una investigación sobre los Arándanos ha comentado que el Arándano podría ser el cultivo del futuro y lucha contra la pobreza en nuestro país, por su elevada demanda de mano de obra en la época de cosecha. A su vez comentó que Estados Unidos es el principal productor, consumidor, exportador e importador de arándano del mundo y constituye un mega mercado de más de 275 millones de consumidores. Por ello es importante el estudio de este tipo de cultivo, si bien es cierto no existe mucho conocimiento de este cultivo a nivel nacional, sí existen las condiciones para el éxito de este producto; desde ya

se conoce que existe un mercado con una elevada que es Estados Unidos, entonces se debe de fomentar la cultura del arándano a fin de obtener grandes beneficios económicos.

Febres (2013) en un estudio menciona que Brazelton (2013) encargado de desarrollo de negocios y ventas de Fall Creek Nursey ha identificado en que Perú tiene hoy la posibilidad, por condiciones agroclimáticas y también por nuevas variedades, de producir arándanos las 52 semanas del año. Además, aconsejó que el Perú tiene que enfocarse en ser eficiente en costos, pues allí radicaba su competitividad a largo plazo. En la actualidad saca provecho de sus mejores precios en determinadas ventanas, pero en el largo plazo esas ventanas se irán acortando y habrá que pensar en producir durante varios meses al año para hacer rentable las inversiones.

Rojas, N. (2014), en un estudio de los tipos de suelos que se requiere para el arándano menciona que en el Perú hay varios terrenos mal aprovechados dedicados al monocultivo, y cualquier tipo de tierra que tengan no significa ningún problema pues se puede tratar agregándole los elementos necesarios, el pH del suelo se puede controlar acidificando el agua, y la conductividad de la sal se maneja con fosfato de calcio. Lo que se tiene que cuidar son los excesos que puedan matar a la planta. También hace énfasis en que el productor debe de tener cuidado y evitar comprar plantas enfermas o de mala genética. El Perú es rico en diversidad climática y el cultivo de arándano se adecúa fácilmente a cualquier entorno y se debe de explotar el potencial con el que se cuenta.

Velásquez (2016) en un estudio señala que la proyección de siembra del arándano peruano para el 2017 será de 3,200 ha en producción y para el 2018 de 4,150; a su vez indica que Perú cuenta con dos ventanas comerciales en todo el año, una que la denomina ventana peruana potencial que va desde la semana 10 a la 15 y otra que la denomina ventana peruana óptima que va desde la semana 35 a la 47.

Urrutia, G y Buzeta, A. (s.f.), en una investigación realizada señala que la rentabilidad obtenida por un huerto de berries está determinada por varios factores tanto técnicos como económicos que afectan en forma diferente a cada agricultor en particular, entre las cuales se puede mencionar el tamaño del precio, la variedad seleccionada, época de cosecha, condiciones climáticas, eficiencia de la mano de obra, mercados de destino y precios

obtenidos. Cabe señalar que antes de aventurarse a cultivar arándanos es necesario conocer todas las condiciones necesarias para el correcto manejo del cultivo y también conocer qué condiciones podrían hacer que peligre el cultivo.

Lo leído anteriormente de la literatura nacional, sirve para conocer que Perú cuenta con excelentes condiciones agroclimáticas y puede producir durante todo el año a lo largo de toda la costa y parte de la sierra debido a que presenta un gran potencial para producir arándano de excelente calidad ya que de por sí el arándano se caracteriza porque se adapta fácilmente a cualquier tipo de suelo. Este cultivo está considerado como el cultivo del futuro y se presenta como una alternativa de lucha contra la pobreza del país. La rentabilidad será determinada básicamente por factores técnicos y económicos.

De lo leído en la literatura extranjera y nacional me sirve para identificar de que existe un gran mercado internacional, deseoso de consumir arándano todo el año y que está dispuesto a pagar el precio que sea por conseguir el producto ya que conoce sus bondades nutricionales y funcionales de este; y que a su vez Perú tiene todas las condiciones para desarrollar este cultivo y que actualmente es dueño de una ventana comercial potencial y otra ventana comercial óptima; los productores y exportadores de arándano no deben de desaprovechar esta oportunidad de negocio que finalmente acarreará la mejora económica del Perú.

2.2. BASE TEÓRICA:

2.2.1. GENERALIDADES

a. Cultivo de Arándano

Revista Agronegocios Perú (2014) menciona que todas las especies de arándano que existen pertenecen al género *Vaccinium*; este género contiene alrededor de 450 especies incluyendo al *Cyanococcus*, comúnmente llamada arándano.

Grupo Raiseb Perú SAC (2015), señala que su nombre científico es *Vaccinium* un género de arbusto y que pertenece a la familia de las *Ericaceae* que incluye a todas las especies llamadas arándano considerando de entre ellas al arándano azul (*Vaccinium Corymbosum*).

Indica que este género contiene 908 especies de las cuales 172 únicamente se encuentran aceptadas. Adicionalmente señala que son arbustos, o rara vez árboles terrestres o epifitos, frecuentemente rizomatosos; toda la planta es lampiña, tiene hojas de forma elíptica o entre aovada y elíptica, están sostenidas por pezones muy cortos y tiene los bordes finamente aserrados con un pelito en el ápice de cada diente. A su vez señala que los frutos, que nacen en racimos son inicialmente blancos y a medida que van madurando se tornan rojizo-purpúreos para convertirse en azules cuando están completamente maduros; son bayas redondas de 7 a 9 mm de diámetro, de color negro azulado, cubierta de pruina azul y con un ribete en lo alto da modo de coronita, su carne es de agradable sabor agridulce, de color vinoso.

b. Origen del arándano

Velásquez (2014) indica que el Arándano es un producto nuevo para el Perú cuyos inicios radica en el 2008, actualmente lo cataloga como el “Oro azul” de la tierra peruana.

Grupo Raiseb Perú SAC (2015), menciona que al fruto arándano también conocido como “bilberry” en inglés, y que tanto el arándano azul como al rojo la denominación genérica es en ese idioma “huckleberry”; además, indica que existen distintas especies de arándano, el arándano bajo o “lowbush” es el que se presenta en mayor extensión el cual crece en forma silvestre en regiones frías de Norteamérica de donde es originario; también se cuenta con el arándano alto o “highbush” y el arándano “ojo de conejo” los cuales son cultivados comercialmente.

Velásquez (2016), señaló que el arándano en el Perú es nuevo el cual fue introducido en el Perú en el 2012 año en el que se cultivaron 300 ha; a su vez indicó que Sierra Exportadora estableció huertos de arándano para hacer pruebas e incentivar la producción de arándano; en el 2012 Perú comenzó a exportar.

Vizcarra (2016), indicó que el arándano (*Vaccinium corymbosum*) es originario del Noreste de Norteamérica, crece entre sotobosques de latitudes altas, en climas frescos, lluviosos, a temperaturas menores de 0° C durante invierno de baja radiación. Adicionalmente señaló que el arándano durante la época de invierno puede tolerar temperaturas de entre -28 y -

32°C; respecto al suelo este debe de ser de baja densidad aparente abundante en macroporos, bien oxigenados, ácidos y orgánicos.

García y Gonzales (s.f.), señalan que el arándano (*Vaccinium spp.*) es un frutal perteneciente al género *Vaccinium*, de la familia de las Ericáceas y constituyen un grupo de especies ampliamente distribuidas por el Hemisferio Norte, básicamente por Norteamérica, Europa Central y Eurasia, encontrándose también en América del Sur, y unas pocas especies en África y Madagascar.

c. Taxonomía del Arándano

USDA (s.f.) menciona que la taxonomía del arándano está constituida de acuerdo a lo que señala en el *Cuadro 1*.

Cuadro 1: Taxonomía del Arándano

Rango	Nombre Científico	Nombre Común
Reinado	Plantae	Plantas
Subreinado	Tracheobionta	Plantas vasculares
Superdivisión	Spermatophyta	Plantas con semillas
División	Magnoliophyta	Plantas floreciendo
Clase	Magnoliopsida	Dicotiledóneas
Subclase	Dilleniidae	-
Orden	Ericales	-
Familia	Ericaceae	-
Género	<i>Vaccinium L.</i>	Arándano
Especie	<i>Vaccinium corymbosum L.</i>	Arándano highbush

Elaboración propia.

Fuente: USDA (s.f.)



Figura 1: *Vaccinium corymbosum* L.

Fuente: USDA (s.f.) Robert H. Mohlenbrock, hosted by the USDA-NRCS PLANTS Database / USDA SCS. 1991. *Southern wetland flora: Field office guide to plant species*. South National Technical Center, Fort Worth.

Existen alrededor de 908 especies de arándano descritas y de estas sólo 172 aceptadas, entre ellas se encuentran:

- *Vaccinium alaskaense* (Alaska blueberry)
- *Vaccinium angustifolium* (Lowbush blueberry)
- *Vaccinium arboreum* (Farkleberry)
- *Vaccinium boreale* (Northern blueberry)
- *Vaccinium bracteatum* (Sea bilberry)
- *Vaccinium caesariense* (New Jersey blueberry)
- *Vaccinium calycinum* (Ohelo kau la'au)
- *Vaccinium cespitosum* (Dwarf bilberry)
- *Vaccinium crassifolium* (Creeping blueberry)
- *Vaccinium darrowii* (Darrow's blueberry)
- *Vaccinium deliciosum* (Cascade bilberry)

- *Vaccinium dentatum* (Ohelo)
- *Vaccinium elliotii* (Elliott's blueberry)
- *Vaccinium erythrocarpum* (Southern mountain cranberry)
- *Vaccinium formosum* (Southern blueberry)
- *Vaccinium fuscatum* (Black highbush blueberry)
- *Vaccinium geminiflorum* (Mexican blueberry)
- *Vaccinium hirsutum* (Hairy blueberry)
- *Vaccinium macrocarpon* (Cranberry)
- *Vaccinium membranaceum* (Thinleaf huckleberry)
- *Vaccinium myrsinites* (Shiny blueberry)
- *Vaccinium myrtilloides* (Velvetleaf huckleberry)
- *Vaccinium myrtilus* (Whortleberry)
- *Vaccinium ovalifolium* (Oval-leaf blueberry)
- *Vaccinium ovatum* (California huckleberry)
- *Vaccinium oxycoccos* (Small cranberry)
- *Vaccinium pallidum* (Blue Ridge blueberry)
- *Vaccinium parvifolium* (Red huckleberry)
- *Vaccinium reticulatum* (Ohelo 'ai)
- *Vaccinium scoparium* (Grouse whortleberry)
- *Vaccinium simulatum* (Upland highbush blueberry)
- *Vaccinium stamineum* (Deerberry)
- *Vaccinium tenellum* (Small black blueberry)
- *Vaccinium uliginosum* (Bog blueberry)
- *Vaccinium virgatum* (Smallflower blueberry)
- *Vaccinium vitis-idaea* (Lingonberry)

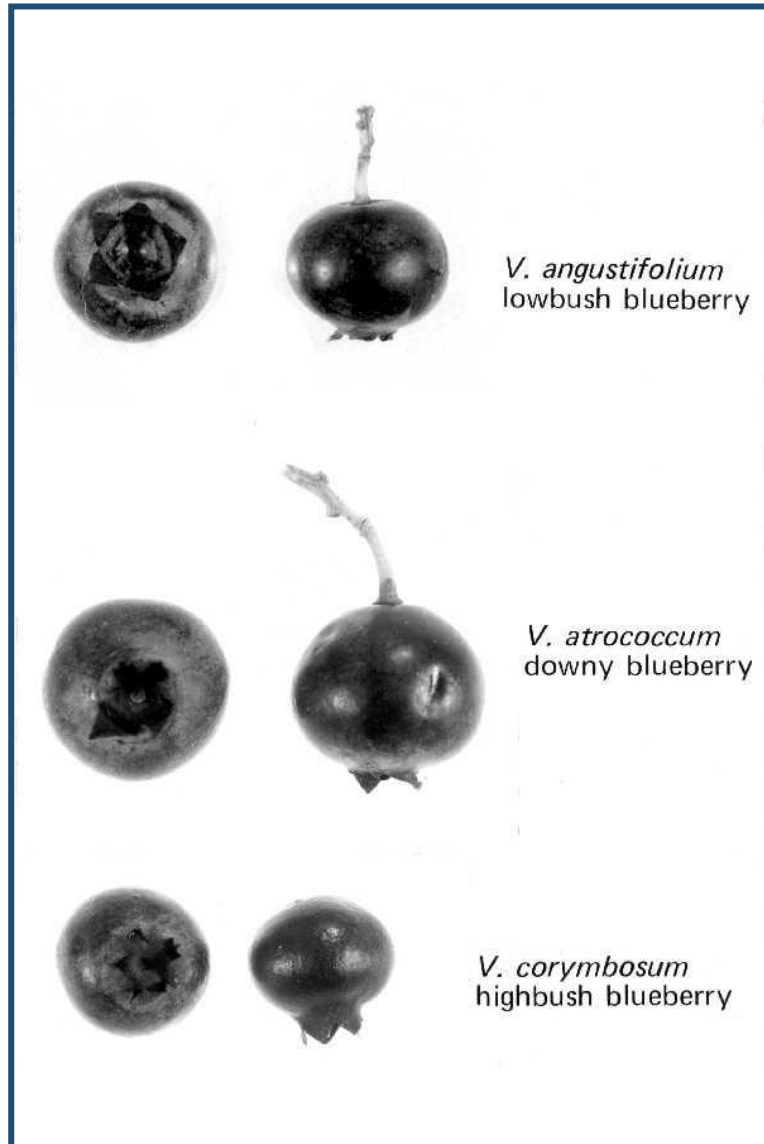


Figura 2: *Vaccinium* L. – blueberry – VACCI

Fuente: USDA-NRCS PLANTS Database (s.f.)

d. Nombres Comunes

Grupo Raiseb Perú SAC (2015), indica que el arándano puede recibir diversos nombres en diversos idiomas, países y regiones:

- **Castellano:** Mirtilo, arandilla, arandanera, arandaño, meruéndano, anavía, ráspero, raspanera, rasponera, raspona.
- **Portugués y Gallego:** arando, uva-do-monte, ervaescovinha, mirtilo, arande, arandea, arandeira, herba dos arandos.

- **Catalán:** mirtil, nadiu, naió, naiet, naionera, nabiu, bissera, nibixera, anajó, avajó, avajonera, raïm depastor, gerdera silvestre, gerdonera silvestre.
- **Vasco:** abi, afi, gabi, arabi, berro-mahats (literalmente, "uva de zarza"), azari-mats ("uva de zorro"), oketa.
- **Italiano:** mirtillo.
- **Francés:** myrtille.
- **Inglés:** blueberry.
- **Alemán:** heidelbeere.

e. Principales variedades o Ecotipos de Arándano en el Perú.

Febres (2013) indica que según Federico Beltrán perteneciente a Fall Creek Genetics, la variedad que domina es Biloxi pero salen retadoras en el camino, explica que Perú hasta el 2011 no se había adherido a la UPOV (Unión Internacional para la Protección de Nuevas Variedades de Plantas); y que esto condicionó que el desarrollo inicial se haya llevado a cabo con variedades liberadas: Biloxi, Legacy, Misty, O'Neil, Duke, Brigitta, entre otras, siendo Beloxi la más exitosa en zonas bajas y desérticas de la costa que se estima abarcó entre el 80% y hasta el 90% de la superficie productiva en su momento y que en las alturas de la sierra se ha obtenido buenos resultados con Legacy.

Revista Agronegocios Perú (2014) explica en el *Cuadro 2* que en el Perú existen variedades libres que se caracterizan por ser antiguas, con patentes vencidas, que nunca fueron protegidas o que son variedades desarrolladas por USDA; y variedades protegidas caracterizadas por tener acceso limitado y por tener que pagar un Royalty para su uso. En el Perú actualmente se manejan 10 variedades siendo Biloxi una buena alternativa sólo si se sabe cultivar y también señala que Legacy podría ser una alternativa complementaria.

Cuadro 2: Variedades De Arándanos Posibles De Cultivar En Perú

VARIEDAD	ORIGEN	SITUACIÓN COMERCIAL	HORAS DE FRIO PROBADAS	CARACTERÍSTICAS
O"NEAL	Carolina del Norte	LIBRE	350-400	Bajo vigor y productividad, post cosecha regular
MISTY	Florida	LIBRE	200	Vigor medio. Tiende a sobre producir. Calibre irregular, sensible a enfermedades de suelo y madera.
LEGACY	USDA	LIBRE	400	Vigorosa, fruta de muy buena calidad. Se comporta de manera muy distinta en diferentes lugares.
BILOXI	USDA	LIBRE	0	Produce fruta en bordas del mismo año. Algo totalmente inusual. Vigorosa, larga floración útil para cultivos siempre verdes.
BRIGITTA	Dr.Ridley Bell	LIBRE	500	Vigorosa, fruta de muy buena calidad, en firmeza, apariencia y sabor. Muy productiva.
STAR	U. de Florida	Patentada	300-400	Cosecha concentrada, fruta grande, muy buena calidad, poco sabor, rendimientos variables, sensible a botrytis.
JEWEL	U. de Florida	Patentada	200-300	Más productiva y vigorosa que Star fruta de buena calidad pero tiende a ablandarse.
EMERALD	U. de Florida	Patentada	200-300	Fruta muy grande y firme 18-20 mm, la más vigorosa del programa U de Florida, resistente a Fitophtora y bitriosphaeria.
PRIMADONA	U. de Florida	Patentada	mayor a 100	Firme, productividad media entre Star y Emerald. Fruto grande y de buena calidad en apariencia y sabor.
SNOWCHASER	U. de Florida	Patentada	100	Firme, productividad media entre Star y Emerald. Fruto grande y de buena calidad en apariencia y sabor. Brotación anticipada, lo que permite sustentar muy bien su producción.

Fuente: Revista Agronegocios- Arándanos (2014)

2.2.2. CARACTERÍSTICAS DEL CULTIVO DEL ARÁNDANO

a. Requerimientos Climáticos

ASPA Perú (2003) menciona que los arándanos se adaptan a distintos climas, de acuerdo a la especie considerada. Además indica que el clima y las condiciones del tiempo afectan la calidad de los frutos, que en general estos tienen mejor sabor en aquellas áreas donde los días son más largos y las noches frías cuando madura la fruta. Enfatiza que los arándanos prefieren suelos ácidos (pH 4.5), livianos, con abundante materia orgánica (más de 5%), bien drenados y con adecuado abastecimiento de agua durante la temporada de crecimiento.

Febres (2013) señala que el clima de Perú permite producir en cualquier semana del año, es decir, ya que Perú cuenta con buenas condiciones agroclimáticas.

Rojas (2014) menciona que el tipo de suelo no es problema para el cultivo del arándano ya que puede ser tratado agregándole los elementos necesarios, el pH del suelo puede ser controlado acidificando el agua, y la conductividad de la sal se maneja con fosfato; a su vez señalo que se puede cultivar arándanos prácticamente en arena como si se tratara en un sistema de hidroponía.

Pomareda (2015) comenta que el potencial en la sierra es alto por ser el arándano un cultivo que se puede producir en pequeña escala y que se adaptan bien a las condiciones de clima en las partes bajas y laderas de los valles interandinos.

b. Plagas, enfermedades y riesgos

Gómez (2014) menciona que existen dos tipos de riesgos, los riesgos sanitarios en los cultivos la cual se caracteriza porque hay dos plagas claves, en la fase inicial; las principales plagas son *prodiplosis longifila* y las *queresas*; en la fase vegetativa la *heliiothis virences*, la *anómala sp.*, *prodiplosis longifila* y las *queresas*; y en la fase reproductiva, las aves y la plaga *botrytis*. La plaga cuarentenaria en eses frutal es la mosca de la prima. Y el segundo riesgo es la que se da durante la cosecha el cual es el alto requerimiento de mano de obra que podría acarrear la baja productividad en la cosecha.

Carhuana (2014) menciona que las experiencias en control fitosanitario con los arándanos son diversas debido a que por ser una planta tipo arbustiva de la familia de las *Ericáceas* y por tener más de 35 variedades nativas en el Perú se hace muy atractivo a diversas especies de insectos. Además señala que la presencia y presión de las plagas dependerá de la zona y/o valle donde se instale el producto.

c. Cosecha

Escurrea (2014) indica que la cosecha del arándano debe de ser de manera manual para no maltratar a la fruta, el fruto debe de ser 100% azul, el fruto debe de tener presencia de Pruina, deben de ser colocados en envases plásticos de 125 g, la cosecha debe de ser bajo la sombra y debe de ser enfriado a 2°C con 95% de humedad relativa.

Benavides (2014) menciona que la cosecha del arándano debe realizarse evitando que la fruta se contamine, se debe cosechar por variedad y no se debe de cosechar con lluvia, ni con rocío o a temperaturas mayores a 30°C. Adicionalmente señala que los cosecheros deben ser capacitados en la forma adecuada de cosechar, deben de conocer los índices de cosecha los cuales son: 100 % color azul, <7°Brix, entre 0,4 a 1,31 % de acidez titulable, de consistencia firme al tacto, cera natural <90% superficie de fruta.

Urrutia y Buzeta (s.f.) mencionan que la selección de arándano se realiza selectivamente en 5 a 8 pasadas, 100% de color azul violáceo el cual refleja su estado maduro y con una cubierta de pruina natural que le imprime al fruto una tonalidad opaca, esa cubierta natural no debe ser removida lográndose únicamente con un mínimo manipuleo. También señala que entre los problemas más comunes de esta especie está la herida que se produce al extraer el fruto del pedicelo siendo en algunas variedades fuente de mermas.

d. Estacionalidad del producto

Beltrán (2012) menciona que las principales fortalezas de la oferta exportable peruana están relacionadas al hecho de que el periodo de cosecha coincide con los periodos de escasas a

nivel mundial el cual es desde septiembre a octubre y la posibilidad de ingresar a los mercados, antes de la producción de Uruguay, Argentina y Chile.

Inka's Berries (2014) menciona que la estacionalidad óptima del Arándano en el Perú se da entre la semana 35 y la semana 47.

e. Usos

ASPA Perú (2003) menciona que el arándano aparece en forma silvestre en diversas regiones de Norteamérica y Europa desde hace siglos y está incorporado en la dieta de estadounidenses, canadienses y europeos, quienes la consumen como fruta fresca, deshidratada o congelada, en comidas dulces o saladas y que el arándano de encuentra en diversas aplicaciones industriales como en la industria farmacéutica, colorantes, pastelería, jugos concentrados, purés, mermeladas, salsas, helados, yogures, golosinas, conservas, etc. Velásquez (2014) señala que aunque el mercado mundial principalmente demanda fruto fresco, sólo empaquetado, también debe de aprovecharse la oportunidad de darle valor agregado al arándano como por ejemplo ofertar mermelada, bebidas, helados o dulces.

Guevara (2014) presenta en la **figura 3** los diversos usos del arándano en la cual se distinguen dos tipos de transformación, la transformación 1 referida básicamente a tratamientos que no alteran la naturaleza del producto tales como arándano refrigerado, ionizados, irradiados, con atmósfera modificada; y los que pertenecen al grupo de Transformación 2 que contempla a productos con alta concentración de azúcar como mermeladas, confites, concentrados, etc.; productos con mediana y/o baja concentración de azúcar como jugos, purés, néctares; productos de bajo contenido de humedad como deshidratados o extruidos; productos con concentración de alcohol, como macerados, fermentados o destilados; productos acidificados, productos conservados por frío y en la industria farmacéutica.

Pomareda (2015) menciona que hay dos desafíos para el desarrollo de nuevos productos, uno en la industria alimentaria la cual es agregándole valor por medio de la deshidratación, el congelamiento, su procesamiento para la producción de mermeladas, recubriéndolos con chocolate, entre otros; y el segundo desafío para producir nutraceuticos en el cual hay más por hacer, la idea es aprovechar las cualidades nutricionales y terapéuticas del arándano.



Figura 3: Usos del Arándano- Alternativas de Procesamiento Fuente: Guevara A. (2014)

f. Rendimiento

Rojas (2014) menciona que 50,000 toneladas de arándano significan hasta 6 mil toneladas por semana pico, hasta 300 mil jornales en la semana pico, 600 contenedores refrigerados a la semana, 20 aviones charter full por día, 120 aviones charters a la semana tan sólo con 3000 ha en full producción (3000 ha por 16 ton. ha = 50 mil ton.); 1000 ha de producción significan hasta 8,000 personas en la semana pico, 25 contenedores refrigerados diarios, 150 por semana, 4-5 aviones charter full por día.

2.2.3. POST COSECHA Y TRANSFORMACIÓN

a. Selección y clasificación

Urrutia y Buzeta (s.f.) menciona aunque la tendencia actual es realizar una selección preferentemente definitiva en la cosecha, es necesario efectuar una selección al momento de embalar; sin embargo si la fruta ha sido clasificada correctamente en el momento de su recolección, la selección en la planta de embalaje puede llegar a ser hasta 10 veces más eficiente. También es importante contar con un buen número de supervisores y fruta de buena calidad en la cosecha.

b. Pre enfriado y Enfriado

Urrutia y Buzeta (s.f.) señala que es necesaria la remoción rápida del calor de las frutas recién cosechadas. El pre enfriado es el primer paso en el buen manejo de las temperaturas a fin de evitar el deterioro, con el pre enfriado se reducirá el daño y se garantizará la frescura de la postcosecha y su buena calidad, también se inhibirá el crecimiento de microorganismos responsables de la pudrición, a su vez el pre enfriado restringe la actividad enzimática y respiratoria y evita la pérdida de agua. El pre enfriado requiere equipos y cámaras. Comenta que comercialmente se logra el pre enfriado por diferentes métodos: por aire forzado, hidrogenfriado, enfriado al vacío y por contacto con hielo.

c. Almacenamiento

Urrutia y Buzeta (s.f.) menciona que los arándanos en buenas condiciones pueden ser almacenados a $0.5 - 0^{\circ} \text{C}$ con 90-95% de humedad relativa durante aproximadamente 2 – 4 semanas y que de esta manera se evitará la pudrición del producto y se mantendrá la calidad comercial; además señala que para un correcto almacenamiento debe existir uniformidad en la madurez de los arándanos, no deberá de existir ni un más mínimo indicio de pudrición, el tamaño y sequedad de la cicatriz de la cosecha también contribuirá al almacenamiento y vida útil. Finalmente señala que es importante mantener la temperatura de almacenamiento y transporte ya que los arándanos mantenidos a temperaturas de $4,5^{\circ} \text{C}$ o más, los arándanos desarrollan una textura gruesa en la piel, característica que es indeseable.

d. Transporte

Urrutia y Buzeta (s.f.) menciona que el único medio de transporte adecuado es el flete aéreo, por ello los productos debidamente pre enfriados y envasados deben de ser cargados correctamente en contenedores frigoríficos de carga aérea y transportada a temperatura y humedad relativa de almacenamiento.

e. Transformación

Guevara (2014) menciona que los Berries refiriéndose de entre ellos a los arándanos, pueden pasar por “Transformación 0” (Atmósfera modificada, radiación por ionización, refrigeración) o pasar por “Transformación 1 y 2” (productos con elevada concentración de azúcar como mermeladas, jaleas, machacados, frutas en almíbar, confitado, osmódeshidratado, concentrado; productos con baja y/o mediana concentración de azúcar como pulpas y/ zumos, puré, papilla, néctares; productos con bajo contenido de humedad como deshidratados y extruidos; productos con concentración de alcohol como macerados, fermentados y destilados; productos acidificados, productos conservados por frío como congelados, refrigerados íntimamente procesados y otros.

f. Operaciones de Post Cosecha

Guevara (2014) señala que una de las operaciones de Post cosecha del arándano está constituido por la recolección, transporte, recepción en planta, selección, clasificación, lavado-desinfectado, transformación 1 o 2 y la obtención de néctares o zumos; tal como se muestra en la *Figura 4*.

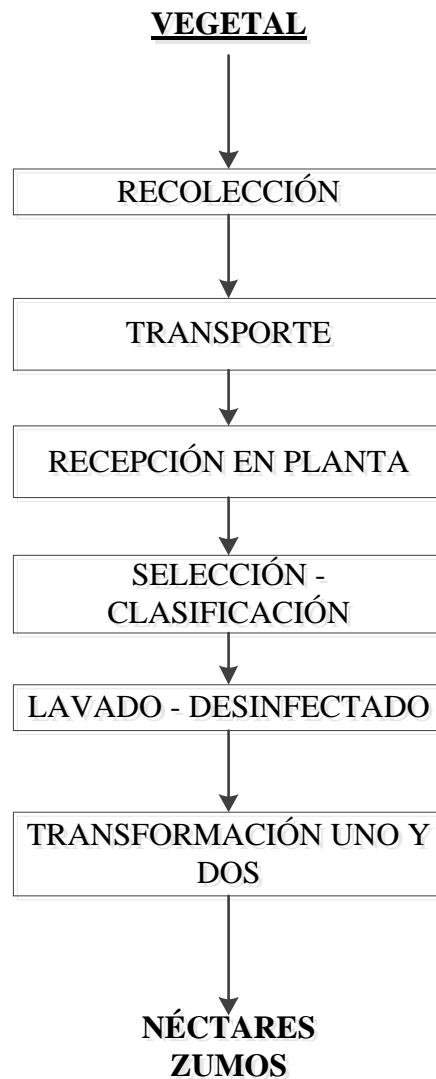


Figura 4: Operaciones en Post cosecha.

Fuente: Guevara (2014)

g. Beneficios del Arándano

Según diversos autores basados en investigaciones científicas, señalan que el arándano cuenta con diversos beneficios para la salud por su elevado contenido de antioxidantes, fibra dietaria, vitamina C y su bajo contenido de carbohidratos.

Composición química y valor nutricional

Dinamarca (1986) menciona en el **Cuadro 3** que gran parte de la aptitud de los berries para diferentes procesos está determinada por su composición. El contenido de azúcares totales (fructosa y glucosa principalmente) oscila en un rango entre 10 y 14 %, de los cuales cerca de un 95% corresponde a azúcares reductores. El principal ácido orgánico presente es el ácido cítrico seguido del ácido málico. El balance entre azúcares y ácidos es muy importante en la calidad del sabor de estas frutas. A su vez indica que las antocianinas que pueden estar localizadas en la piel o en la pulpa de la fruta son las responsables del color. Estas frutas contienen además una baja cantidad de carotenoides y el contenido fenólico puede ser tan alto como 0,40 %

Cuadro 3. Composición química del fruto de arándano (g/100g).

COMPONENTES	CANTIDAD
Agua	83,2
Carbohidratos	15,3
Fibras	1,5
Proteínas	0,7
Grasas	0,5
Pectinas	0,5
Azúcares totales	10-14
Sacarosa	0,24
Fructosa	4,04
Glucosa	3,92
Contenido de solubles	10,1-14,2
Acidez titulable	0,3-0,38
Vitamina A (U.I.)	100
Ácido ascórbico (mg/100 g)	14

Fuente: Dinamarca (1986).

ADEX (2004) señala en un estudio de inteligencia comercial que el arándano posee tres veces más antioxidantes que las uvas rojas, lo que disminuye el riesgo de infarto.

Chicurel (2010) refiere que “Los arándanos son muy ricos en vitamina C y en antioxidantes (flavonoides), lo que los califica como excelentes frutos tanto para el tratamiento como para la prevención de enfermedades, especialmente del tipo infeccioso, ya que potencian el sistema inmune. La vitamina C es además indispensable para la fabricación de colágeno y los antioxidantes que poseen previenen el deterioro por la edad”. Además, resalta algunos beneficios como: Muy rico en vitamina C, buena fuente de fibra, potasio, hierro y calcio y gracias a sus propiedades está considerado como antioxidante, antibiótico, desinflamatorio y desinfectante; previene infecciones de vejiga, funciona para el tratamiento de ciertas úlceras estomacales, reduce el colesterol malo, puede reducir las enfermedades en las encías, reduce el riesgo de enfermedades cardíacas, retrasa el envejecimiento, ayuda a controlar el estreñimiento.

USDA (2013) en la *figura 5* muestra la información nutricional de los arándanos cultivados, congelados y no azucarados en la cual resalta el contenido de fibra dietaria en un 15.6% del DV por RACC.

Nutrition Information		
Blueberries, frozen, unsweetened		
	¼ cup (39 g)	½ cup (78 g)
Calories	20	40
Protein	0.16 g	0.33 g
Carbohydrate	4.75 g	9.40 g
Dietary Fiber	1.1 g	2.2 g
Sugars	3.30 g	6.60 g
Total Fat	0.25 g	0.50 g
Saturated Fat	0.02 g	0.04 g
Trans Fat	0 g	0 g
Cholesterol	0 mg	0 mg
Iron	0.07 mg	0.14 mg
Calcium	3 mg	6 mg
Sodium	0 mg	1 mg
Magnesium	2 mg	4 mg
Potassium	21 mg	42 mg
Vitamin A	1.0 RAE	2.0 RAE
Vitamin A	18 IU	36 IU
Vitamin C	1.0 mg	1.9 mg
Vitamin E	0.19 mg	0.37 mg

Figura 5: BLUEBERRIES, FROZEN, CULTIVATED, IQF, 30 LB - Nutrition Information. Fuente: USDA (2013)

Velásquez (2014) refiere que el Arándano cuenta con propiedades nutricionales y medicinales que hacen que su consumo se incremente cada día.

Alimentación Sana (2015) señala que el valor nutricional del arándano, según la estandarización de la Food and Drug Administración (FDA) de los Estados Unidos, es un producto entre bajo y libre de grasas y sodio, libre de colesterol y rico en fibras, refrescante, tónico, astringente, diurético y con vitamina C.; además de ácido hipúrico, lo que determina que sea una fruta con muchas características deseables desde el punto de vista nutricional. El pigmento que le confiere el color azul al fruto (la antocianina), interviene en el metabolismo celular humano disminuyendo la acción de los radicales libres, asociados al envejecimiento, cáncer, enfermedades cardíacas y Alzheimer. Estas cualidades son apreciables en los mercados de alto poder adquisitivo, donde la decisión de compra está influenciada principalmente por factores no económicos. Por esta razón las campañas publicitarias destacan esta bondad del fruto entre sus propiedades nutritivas y benéficas para la salud.

California Giant Berry Farms (2015) menciona que el arándano puede ser la estrella de los alimentos y resalta que una taza de arándano contiene 80 cal, 0.5 g de grasa total, 3 g de fibra dietaria y 1 g de proteína; también indica que una taza de arándano contiene 13.427 TCA (Cantidad total de antioxidantes) en comparación a una manzana que contiene 5900.

Consumer Eroski (s.f.) menciona que en realidad lo que caracteriza a estas frutas es su abundancia de colorantes naturales como “antocianos y carotenoides” y su contenido elevado de vitamina C (17 mg/100 g) todas de acción antioxidante; a su vez la vitamina C interviene en la formación de colágeno, huesos y dientes, glóbulos rojos y favorece la absorción del hierro de los alimentos y la resistencia a las infecciones. El potasio (88 mg/100g) es necesario para la transmisión y generación del impulso nervioso, para la actividad muscular normal e interviene en el equilibrio del agua dentro y fuera de la célula.

2.2.4. PRODUCCIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL DE ARÁNDANO

a. Producción Nacional

Pomareda (2015) señala que en el 2013, las aproximadamente 1000 hectáreas sembradas estaban en un 74% en fincas de más de 50 hectáreas; el 18% en fincas de 10 a 50 hectáreas y el restante 8% en fincas menores. De este total 75% se ubicó en La Libertad y el 9% en Ancash. El otro 16% en Lambayeque, Lima, Ica y Arequipa.

b. Producción Internacional

García (2013) refieren que América del norte (EEUU y Canadá) es la mayor productora mundial de arándanos cultivados, con 223 millones de kg sobre una superficie de casi 44.000 ha. A continuación está Chile, donde a pesar de ser un cultivo de reciente introducción, a principios de los 80, se ha situado en poco tiempo como segundo productor mundial, con algo más de 13.000 ha y una producción en torno a los 50 millones de kg, que represente el 90% de la producción de América del sur, donde, en menor significación, también se cultiva, en Argentina, Uruguay y Perú. Otras zonas productoras en el hemisferio sur son África del Sur, Australia y Nueva Zelanda. En Europa los principales países productores son, por este orden, Polonia, Alemania, España, Francia, Italia, Reino Unido, Países Bajos y Portugal. Y también se cultiva en Ucrania, Rumania, Austria, Suiza, Suecia, Dinamarca e Irlanda. Además están apareciendo nuevas zonas productoras como Marruecos en África, o Japón y China en Asia.

2.2.5. COMERCIALIZACIÓN

a. Comercialización Mundial de Arándano

ASPA Perú (2003) menciona que se ha estimado que la producción mundial de arándano está distribuida en un 30% cultivada y 70% como silvestre, comenta que el periodo de producción posible en el hemisferio norte abarca los meses de mayo a setiembre, mientras

que Chile, Australia, Argentina y Zimbawe (África) la consiguen en los meses de noviembre a mayo, en el hemisferio sur a excepción de Argentina la producción va desde enero a febrero, Nueva Zelanda empieza su cosecha en setiembre. Además menciona que Australia y Zimbawe destinan casi el 100% de su oferta a Europa; por su lado Argentina, Chile (el que más destaca) y Nueva Zelanda destina su oferta a Estados Unidos y Canadá. Finalmente señala que durante el año se presentan dos periodos en los cuales la oferta no satisface la demanda que va acompañada de buenos precios: Noviembre-diciembre y marzo-abril y parte de mayo.

Oficina Agrícola de Chile en Japón (2007) señala que el arándano fue introducido por primera vez a Japón en 1951 mediante un convenio entre el Centro de Investigación de Massachusetts y la Oficina del Ministerio de Agricultura en la prefectura de Hokkaido, persiguiendo el objetivo de cultivarlo y producirlo en dicha prefectura; luego les siguieron las prefecturas de Fukushima, Kioto y Kagoshima mediante acuerdos entre diferentes centros de investigación de los Estados Unidos. Al día de hoy existen más de 100 diferentes especies de blueberries en Japón que, provienen de diferentes países. En los últimos años además, se han desarrollado algunas especies nativas. La producción local se extendió desde Hokkaido, prefectura pionera de la producción de arándanos en el norte, hasta el extremo sur de Japón en la prefectura de Okinawa.

Ferrer y Shiffman (2014) menciona que los productores mundiales de arándanos frescos son Estados Unidos con alrededor de 280 millones de libras, Chile con 150 millones, Canadá con 50 Millones, Argentina con 40 Millones y le siguen Polonia, Alemania, España, México, Australia, entre otros. Además señala que la ventana de comercialización que le corresponde a Perú a nivel mundial es agosto, setiembre y octubre en la cual se encuentra prácticamente sólo en el mercado.

Manasevich (2016) señala que durante las semanas 1, 2, 3, 27, 28 y 52, existe gran oferta de arándanos fresco en el mercado de Estados Unidos llegando a volúmenes de 14'000.000 Lb/semana; adicionalmente, señala que los mejores precios de arándano fresco en el mercado americano se dan durante las semanas 14, 16, 40 – 44 llegando alrededor de 8\$/Lb; también indica que cuando hay menos oferta el precio se eleva, y cuando hay más oferta el precio baja a alrededor de 1.5\$/Lb. Las semanas en las cuales existe menor oferta (alrededor de

4'000,000 Lb/semana) serían desde la semana 36 a la 44 y de la semana 13 a la 17. A su vez; señala que existen requisitos del mercado americano clasificándolos como: Excelente (cero defectos), bueno (defectos menores al 3%, como deshidratación moderada, desgarrado pedicular y machucados), regular (defectos entre 3 y 6%) y pobre (con defectos mayores a 6%).

En el **Cuadro 4** se muestra la oferta internacional de Arándano del año 2014 en la cual se evidencia que existe una ventana comercial entre los meses de agosto y octubre cuyo abastecedor sería Perú sin competidores que puedan representar un problema para Perú.

Cuadro 4: Oferta Internacional de Arándano - 2014

		PAÍS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
HEMISFERIO SUR	Argentina													
	Chile													
	Perú													
	Uruguay													
HEMISFERIO NORTE	Marruecos													
	España													
	Portugal													
	Francia													
	Italia													
	Alemania													
	Holanda													
	Rumanía													

Fuente: Ferrer y Shiffman (2014)

Sierra Exportadora (s.f.) señala que “hay que definir bien la ventana comercial que se desea atacar y, que en el caso del Perú es cuando acaba la producción de EEUU y todavía no empieza la producción de Argentina ni la de Chile. Es decir, entre los meses de septiembre y octubre”.

b. Comercialización Nacional de Arándano

Rojas (2014) menciona que por ahora las únicas empresas que están exportando su producción y la de terceros son Camposol y Talsa ya que ambas cuentan con plantas de frío, sistema de transporte, logística y cuentan con mercado.

Rojas (2014) señala que Camposol S.S, Agrícola Athos, TALSA, Intipa Foods SAC, Agroinversiones Valle y Pampa Perú S.A., Arequipa Berries, Finca Tradiciones SAC, Green Vegetables & Flowers, Procesos agroindustriales, Fundo la Lozada y otros más; también señala que Camposol, TALSA y ATHOS compran productos de terceros para alcanzar sus volúmenes de venta.

Pomareda (2015) menciona que en el 2013 se contaba con aproximadamente 1000 ha sembradas, de las cuales el 75 % se ubicó en La Libertad, el 9% en Áncash; y 16% en Lambayeque, Lima, Ica y Arequipa. Velásquez (2014) menciona en la *figura 6* que La Libertad, Áncash y Lima son las regiones que concentran las principales tierras de cultivo de arándano.



Figura 6: Zonas de Producción 2013

Fuente: Velásquez (2014)

c. Estimaciones de la Demanda

Vildósola (2007) señala que las estimaciones de la demanda están referidas a los análisis cualitativos y cuantitativos de las plazas donde se comercializan los productos dentro o fuera del mercado así como la codificación y decodificación de los factores inherentes al consumidor que generan percepción de calidad positiva a través de la satisfacción de necesidades. Los aspectos importantes a considerar son (a) potencial e índices de crecimiento, (b) segmentación y nichos de mercado y (c) canales de distribución y sistemas comerciales.

2.2.6. MARKETING

a. Análisis del Mercado

Best (2007) señala que el análisis de mercado constituye un elemento esencial para el desarrollo de estrategias que proporcionen, simultáneamente, niveles superiores de satisfacción al cliente y de rentabilidad a la empresa. Sus elementos esenciales son la demanda, cliente, segmentación y competencia.

b. Marketing Estratégico

Best (2007) señala que está referido a los planes estratégicos de largo plazo (3 a 5 años), se menciona las estrategias ofensivas y defensivas.

c. Atributos del producto

Muñiz (2015) menciona que está referido a los atributos tangibles e intangibles que determinan la personalidad del producto. Para determinar los atributos del producto se debe de analizar diversos factores a fin de que nos permita elaborar la estrategia de marketing que permita posicionar el producto de la manera mas favorable.

Los principales factores son (a) Núcleo el cual comprende características físicas, químicas y técnicas del producto; (b) Calidad, (c) Precio, (d) Envase, (e) Diseño, forma y tamaño, (f) Marca, nombres y expresiones gráficas, (g) Servicio, (h) Imagen del producto , (i) imagen de la empresa.

d. Estrategia de Marketing

Kotler y Armstrong (2008) señalan que las estrategias de marketing son una lógica de marketing con la cual las unidades de negocio tienen la expectativa de alcanzar sus objetivos de marketing.

Cohen (2001) menciona que *estrategia* procede del griego *strategós*, que quiere decir “la técnica del general”; a su vez en la **figura 7** menciona a la pirámide de la estrategia en cuyo nivel más alto figura la dirección estratégica de marketing que se ocupa de alcanzar los objetivos generales de la empresa; un escalón más abajo se encuentra la estrategia de marketing, es decir, la estrategia que se sigue para ejecutar lo que ha decidido hacer la dirección estratégica de marketing; en el nivel más bajo figuran las tácticas de marketing referidas a las acciones realizadas para ejecutar la estrategia de marketing decidida en el nivel anterior, en este nivel se operan con diversas variables de marketing que tienen que ver con el producto y su precio, promoción y distribución. , al segundo nivel como estrategia militar y el tercer nivel se refiere a estrategias tácticas.



Figura 7: La Pirámide Estratégica

Fuente: Cohen (2001)

Manuera y Rodriguez (2007) menciona que las estrategias de marketing son los cursos de acción que mejor se adecúan a los recursos y capacidades y que han de permitirle a la organización a alcanzar la situación futura deseada, las estrategias a elegir deben obedecer a:

- Ser realistas.

- Idóneas
- Consistente o coherente.
- Posible de lograr.

e. Estrategias alternas de Marketing

- **Penetración en nuevos mercados**

Cohen (2001) define cuatro tipos: La entrada (en un mercado nuevo se puede entrar el primero, pronto o tarde), la conquista del hueco (significa encontrar un segmento diferenciable del mercado, identificable por su tamaño, necesidades y objetivos y tratar de centrar todos los recursos en satisfacción de las necesidades de ese segmento) , la ampliación (vertical la cual consiste en reunir dos o más etapas de la producción o de los procesos de comercialización; u horizontal que se refiere a la expansión de nuevos mercados) y el posicionamiento (se refiere a la posición que ocupa el producto en las mentes de los clientes en relación con los productos de la competencia).

- **Expansión de la cuota de mercado**

Cohen (2001) define dos estrategias, la diferenciación o segmentación del mercado y la expansión general o limitada. La diferenciación trata de promover las diferencias del producto en el mercado-objetivo; la segmentación del mercado parte de que no todos los consumidores son iguales; referente a la expansión limitada y expansión general, según cuales sean los recursos, los objetivos y la competencia una empresa puede iniciar una expansión limitada o general de la cuota de mercado.

- **Atrincheramiento**

Cohen (2001) señala que esta estrategia es necesario cuando un producto se encuentra en la etapa de madurez o empieza ya a declinar, en cualquier caso el mercado ya no aumenta. A su vez, comenta que existen dos tipos: El reposicionamiento referido a cambiar de posición que ocupa el producto respecto a los productos de la competencia en la mente del comprador, su ventaja radica en que permite encontrar

una posición de la marca respecto a las competidoras y posiblemente el cambio de envase y el establecimiento de nuevos canales de distribución; y la confrontación directa que significa luchar con toda agresividad contra los competidores, es una auténtica estrategia de fuerza.

f. Otras Estrategias de Marketing

Sandhusen (2002) proporciona la siguiente clasificación de estrategias para el crecimiento del mercado o estrategias de crecimiento para los productos ya existentes y para las nuevas adiciones al portafolio de productos:

- **Estrategias de Crecimiento Intensivo**

Sandhusen (2002) menciona que consisten en "cultivar" de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias:

- **Estrategia de penetración:** Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes. Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque persuade a los clientes actuales a usar más del producto, atrae a clientes de la competencia y persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.
- **Estrategia de desarrollo de mercado:** Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún.
- **Estrategia de desarrollo del producto:** Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes.

- **Estrategias de Crecimiento Integrativo**

Sandhusen (2002) se refiere a que consiste en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores. En ese sentido, una compañía puede desplazarse hacia atrás ocurre cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro; hacia adelante el cual ocurre cuando la compañía aumenta su control sobre su sistema de distribución u horizontalmente cuando la compañía aumenta su control con respecto a los competidores.

- **Estrategias de Crecimiento Diversificado**

Sandhusen (2002) señala que son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía. Abarcan diversificación horizontal el cual consiste en agregar nuevos productos (distintos a los existentes) a la línea de la compañía; diversificación en conglomerado el cual consisten en vender nuevos productos no relacionados con la línea ya existente; y diversificación concéntrica el cual consiste en introducir nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado.

- **Retirada**

Cohen (2001) menciona que consiste en retirar el producto o servicio concreto del Mercado, el único problema es cuándo y cómo.

- **Estrategias de Liderazgo de Mercado o Estrategia de Líder**

Sandhusen (2002) menciona que son utilizadas por compañías que dominan en su mercado con productos superiores, eficacia competitiva o ambas cosas. Una vez que la compañía logra el liderazgo en su mercado, tiene dos opciones estratégicas para seguir creciendo: Estrategia cooperativa referido a incrementar el tamaño total del mercado (para la misma compañía y los competidores) al encontrar nuevos usuarios

y aplicaciones del producto o servicio; y la estrategia competitiva que consiste en lograr una participación adicional en el mercado invirtiendo fuertemente para captar a los clientes de la competencia.

Cutropia (2003) señala que con esta estrategia se llega a obtener mayores ingresos, lo que permitiría un incremento en la rentabilidad. Este tipo de estrategia se enfrenta a tres tipos de oportunidades estratégicas fundamentales: Expansión total de la demanda del mercado, defensa de su actual cuota de mercado y expansión de su participación en el mismo.

- **Estrategias ofensivas**

Best (2007) señala que las estrategias ofensivas se orientan más al crecimiento y se dan especialmente en la fase de crecimiento del ciclo de vida de los productos.

Estrategias Defensivas y Ofensivas (2013) menciona que las estrategias ofensivas tratan de obtener una ventaja competitiva, mediante actuaciones agresivas contra los rivales como forma de aprovecharse de una situación ventajosa, antes que los rivales puedan establecer acciones defensivas.

- **Estrategias defensivas**

Estrategias Defensivas y Ofensivas (2013) señala que la estrategia defensiva trata de bajar la probabilidad de ataque de las empresas retadoras o desviarla a otras áreas menos importantes para la empresa, así como disminuir su intensidad.

- **Estrategias de Reto de Mercado o Estrategia del Retador**

Sandhusen (2002) indica que son estrategias que las compañías pueden adoptar contra el líder del mercado y se clasifican en tres: Ataque frontal, el cual consiste en atacar toda la mezcla de mercado del líder; ataque en los costados, el cual consiste en enfocarse en los puntos débiles del líder, como el precio y las estrategias de derivación que consiste en enfocarse en áreas que no son abarcadas por el líder.

Cutropia (2003) menciona que el retador será una empresa que intenta expandir de una manera agresiva su cuota de mercado. Atacando tanto al líder como a empresas del mismo nivel, así como a empresas de menor envergadura.

- **Estrategias de Seguimiento de Mercado o Estrategia del Seguidor**

Sandhusen (2002) señala que son empleadas por las compañías de la competencia que no se interesan en retar al líder de manera directa o indirecta. Estas compañías tratan de mantener su participación en el mercado siguiendo de manera cercana la política de producto, precio, lugar y promoción del líder.

Cutropia (2003) menciona que es la estrategia más sencilla pero también la más arriesgada; las empresas que siguen esta estrategia son aquellas que no pretenden hacer fuertes innovaciones ya que están de acuerdo con la cuota de mercado que tienen.

- **Estrategias de Nicho de Mercado o Estrategia del Especialista**

Sandhusen (2002) menciona que son utilizadas por los competidores más pequeños porque están especializados en dar servicio a nichos del mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia. Este tipo de compañías (nicheras) ofrecen productos o servicios muy específicos y/o especializados, para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños (de personas u organizaciones) pero homogéneos en cuanto a sus necesidades o deseos.

Cutropia (2003) señala que permite acceder a algunos nichos de mercado muy selectivos y en los que la competencia no suele ser muy fuerte.

- **Estrategia basada en el ciclo de vida del producto**

Cutropia (2003) menciona que una vez analizadas las estrategias a seguir según Katler, sería interesante valorar en qué ciclo de vida se encuentra nuestro producto, esto permitirá centrar las tácticas posteriores.

- **Estrategia Funcional: Marketing Mix - Las 4 P del marketing**

Best (2007) señala que es conocido como estrategia de marketing táctico, lo que significa redactar estrategias en relación con el posicionamiento del producto, los precios, la comunicación y la distribución. Estrategia de corto plazo, con un horizonte de un año, deben ser revisadas anualmente, en consonancia con las cambiantes condiciones del entorno empresarial. Adicionalmente indica que tienen carácter táctico y que resultan esenciales para obtener resultados a corto plazo en crecimiento, beneficio y posiciones en los mercados atendidos.

g. Marketing Internacional:

Muñiz (2003) menciona que las principales variables a estudiar para la realización de un plan de marketing a nivel internacional sin dejar la adaptación al mercado del país y su cultura son:

- Mercado: Pasado, presente y futuro.
- Definición del producto.
- Competencia.
- Posicionamiento.
- Estrategias de comunicación.
- Packaging.
- Estrategias de lanzamiento.
- Relaciones públicas.
- Publicidad.
- Precios.
- Distribución y logística.
- Segmentación de mercado.
- Medidas de éxito.
- Planificación.

h. Plan de Marketing

Cutropía (2003) menciona que es “un documento de trabajo escrito, ordenado y definido, anual y periódico que combine con precisión los elementos de marketing-mix y que permite saber cuándo y cómo se han alcanzado los objetivos, tanto los de marketing como los prefijados en el Plan estratégico, estableciendo responsabilidades y poniendo a disposición de la empresa controles flexibles y adaptables a los cambios del mercado”.

Best (2007) menciona que es el resultado de un proceso sistemático, creativo y estructurado diseñado para identificar oportunidades y amenazas en los mercados que deben ser tratados correctamente a fin de lograr los objetivos de la organización; también señala que es un proceso y cada una de sus etapas permite que el plan evolucione, es fácilmente comprendido, evaluado y puesto en práctica.

Sainz (2013) menciona que es un documento escrito en el que se definen los objetivos a alcanzar en un determinado tiempo, también se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo establecido, elaborados de una forma sistemática, estructurada y con los correspondientes análisis y estudios. Adicionalmente señala que el plan de marketing constituye un seguro contra el riesgo comercial, inherente a la mayor parte de las decisiones comerciales y de marketing.

i. Posicionamiento

Cutropía (2003) menciona que el posicionamiento permite a las empresas que su producto o servicio se diferencia en la mente de los consumidores.

Kotler y Armstrong (2013) menciona que es el arreglo de una oferta de mercado para ocupar un lugar clave, ofreciendo mayor valor al cliente, siendo distintivo y deseable en relación con productos competidores en las mentes de los consumidores objetivo.

j. Rentabilidad

Fernández (2015) señala que la rentabilidad es el beneficio renta expresado en términos relativos o porcentuales respecto a alguna otra magnitud económica como el capital total

invertido o los fondos propios. Frente a los conceptos de renta o beneficio que se expresan en términos absolutos, esto es, en unidades monetarias, el de rentabilidad se expresa en términos porcentuales. Se puede diferenciar entre rentabilidad económica la cual es el rendimiento promedio obtenido por todas las inversiones de la empresa o se puede definir como la rentabilidad del activo; y rentabilidad financiera o rentabilidad del capital propio el cual es el beneficio neto obtenido por los propietarios por cada unidad monetaria de capital invertida en la empresa, también conocido como la rentabilidad de los socios o propietarios de la empresa.

k. Ventajas de un Plan de Marketing

Sainz (2013) menciona que existe una serie de ventajas de un plan de marketing las cuales son:

- Concede prioridad a los hechos objetivos.
- Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios de marketing.
- Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.
- Elimina el confusionismo y las falsas interpretaciones respecto a lo que se debe de hacer.
- Permite hacer un seguimiento a las actividades comerciales y de marketing.

l. Objetivos Básicos de un Plan de Marketing

Muñiz (2003) indica que los objetivos básicos de un plan de marketing son:

- Ventas.
- Posicionamiento.
 - Mantener el crecimiento del producto estrella
 - Incrementar el nivel de notoriedad de la marca.
 - Puesta en marcha de un servicio de atención al cliente.
- Rentabilidad.

- Ventas por empleado.
 - Rentabilidad económica
 - Rentabilidad financiera.
- Cuota de Mercado.

2.3. MARCO CONCEPTUAL:

a. Ambiente interno

Analiza las fortalezas y debilidades que tiene la estructura interna de la empresa y a su vez desarrolla propuestas de incentivos a los empleados para que se vean reflejados en su interacción con el mercado objetivo (Echeverri, 2012).

b. Análisis SWOT o FODA

Incluye el análisis de las principales fortalezas y debilidades de la empresa, y describe las oportunidades y las amenazas del entorno.

c. Beneficio neto

Beneficio después de deducir impuestos.

d. Cadena Productiva

Conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, transformación y en el traslado hasta el mercado de realización de un mismo producto agropecuario.

e. Cadena de Valor

La serie de departamentos internos que llevan a cabo actividades de generación de valor para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa (Kotler y Armstrong, 2013).

f. Ciclo de vida del producto

Constituido por las etapas de introducción, crecimiento temprano, crecimiento, crecimiento tardío, madurez y declive. A lo largo del ciclo de vida del producto no sólo cambia su volumen de ventas, sino también su nivel medio de precios y de costes unitarios. (Best, 2007).

g. Competitividad

Significa la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países. (Garay, J. sf).

h. Costos de producción

Comprende la suma de los costos de materias primas, más la mano de obra y más los gastos de fabricación (costos indirectos de fabricación).

i. Cuota de mercado y su potencial

Es la parte de negocio que una empresa puede obtener de la demanda total de un mercado en un momento concreto de tiempo; las empresas deben de conocer si su cuota de mercado se encuentra por encima o por debajo de lo que podría esperarse. El índice potencial ayuda a las empresas a entender su cuota de participación. (Best, 2007).

j. Demanda

Se define a la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a diversos precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado. (Rodríguez, 1998).

La demanda del mercado se integra por el ingreso de nuevos clientes al mercado y las compras de sustitución del producto efectuado por los clientes ya existentes. (Best, 2007).

k. Oferta

Cantidad de bienes o servicios que los productores que están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones dadas, en un determinado momento. (Rodríguez, 1998).

l. Desarrollo de productos

Crecimiento de la empresa logrando mediante la oferta de productos nuevos o modificados en los segmentos de mercado actuales (Kotler y Armstrong, 2013).

m. Diagnóstico estratégico dinámico

Pretende identificar las variables internas y externas que influyen en la actividad del negocio. Los frenos corresponden a los obstáculos a los que enfrenta la empresa y los aceleradores a las posibles soluciones. Cada freno puede tener una o más soluciones (Echeverri, 2012).

n. Factores clave de éxito

Está compuesto por todos los fenómenos y acontecimientos actuales que tienen influencia en el funcionamiento de la empresa (Echeverri, 2012).

o. FALCA

Ley de Etiquetado de Alérgenos Alimenticios y de Protección al Consumidor del 2004. Es una ley sancionada en agosto del 2004. Se enfoca en el etiquetado de todos los alimentos empacados que están regulados por el FDA. (FDA, 2013).

p. Ingreso neto

Ganancia de una empresa después de deducir todos los gastos e impuestos.

q. Lugar de venta

Local o espacio donde se ofrecen diversos productos a la venta.

r. Macroambiente

Describe y analiza las variables externas que inciden en las acciones y decisiones de su empresa: Entorno político, entorno económico, entorno social y entorno tecnológico (Echeverri, 2012).

s. Marca y envase

Describe el nombre y el logo del producto. Describe las características del envase y agrega una propuesta de un nuevo diseño a una nueva propuesta de envoltura y etiquetas, o en su defecto una tradicional mejorada (Echeverri, 2012).

t. Margen bruto de utilidad

Indica el porcentaje de los fondos que quedan después de la eliminación del costo de los productos vendidos a partir de las cifras de ingresos.

u. Margen neto de utilidad

Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.

v. Mercado

Contexto en donde se dan los intercambios de productos y servicios, es decir, donde se llevan a cabo las ofertas, demandas, las compras y las ventas.

w. Microambiente

Describe y analiza las variables internas que inciden en las acciones y decisiones de la empresa: Proveedores, distribuidores, competidores y clientes (Echeverri, 2012).

x. Misión

Es un conjunto de creencias básicas que se deriva de la identidad corporativa y de los objetivos de la compañía, su valor agregado en el mercado y sus empleados (Echeverri, 2012).

y. Perfil del consumidor

"Descripción de las características de los consumidores de un producto o usuarios de un servicio determinado. Este perfil se obtiene tras realizar un estudio minucioso de los consumidores o usuarios, y es una variable muy importante para la definición de cualquier estrategia de marketing (establecimiento de un segmento de mercado, realización de una promoción de ventas, etc.)". (Enciclopedia de economía, 2006-2009).

z. Precio

Es el costo total más un porcentaje de utilidad obtenida del costo total.

aa. Proceso de exportación

Referido a la serie de actividades que se deben de realizar para el envío legal de mercancías nacionales para su utilización o su consumo en el exterior amparado por alguna destinación aduanera. (Iti, 2016).

bb. Regulación Alimentaria

Es el “conjunto de leyes que regula la producción, el comercio y la manipulación de alimentos, y por ende abarca la regulación del control de los alimentos, la inocuidad de los alimentos y los aspectos pertinentes al comercio de los mismos”. (FAO, 2016).

cc. Satisfacción

Indicador fundamental de los futuros resultados de la compañía. Es igual a Lealtad de parte del consumidor. (Best, 2007).

dd. Segmentación del mercado

Grupo de consumidores que responden de manera similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing (Kotler y Armstrong, 2013).

ee. Ventana Comercial

Periodo de tiempo en la que existe una gran demanda pero poca oferta de algún producto o servicio.

ff. Visión

Es un la expresión de la empresa de cara al futuro, hacia donde quiere llegar la empresa y cómo deberá lograrlo (Echeverri, 2012).

III. MATERIALES Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. LUGAR DE EJECUCIÓN

Región Lima

3.2. MATERIALES

Para la realización de la tesis se requirieron los siguientes materiales:

- Reporte de las empresas exportadoras de arándano fresco y procesado.
- Reporte de los proveedores de arándano a Estados Unidos.
- Guías y cuestionarios para recopilar información.
- Reporte de empresas procesadoras.

Así mismo, se utilizaron los siguientes equipos:

- Computadora portátil LENOVO y DELL.
- Impresora HP – Laser Jet 600
- USB Kingston 8 GB.
- Cámara fotográfica 1 Gb.

3.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación ha sido definida como un trabajo Descriptiva – Explorativa ya que se indagó la incidencia y los valores que se manifiestan en una o más variables y por no

existir investigaciones previas sobre el objetivo de estudio, por lo tanto fue necesario indagar y explorar observando los fenómenos tal y como se presentan en el contexto natural.

3.3.2. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

3.3.2.1. Hipótesis General

Si los exportadores peruanos de arándano implementan nuevas estrategias de mercado incrementarán su nivel de ventas.

3.3.2.2. Hipótesis Específicas

- a) Las actuales características del mercado de arándanos evidencian un excelente potencial exportador de Perú.
- b) Las características del mercado de arándanos de Estados Unidos abre una ventana comercial que favorece al exportador peruano.
- c) La rentabilidad económica de exportar arándano a Estados Unidos está en el rango de 50 al 60 por ciento.
- d) El nivel de posicionamiento del arándano en el mercado americano es óptimo.
- e) La identificación de las estrategias de mercado utilizadas por los exportadores chilenos de arándano permitirá proponer estrategias de mercado para los exportadores peruanos orientados a incrementar sus ventas.

3.3.3. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

3.3.3.1. Variable Independiente

X: Estrategias de Mercado.

3.3.3.2. Variables Dependientes

X₁: Características del mercado peruano

Y₁: Potencial exportador.

X₂: Características de mercado Estados Unidos

Y₁: Ventana Comercial

X₃: Exportación de arándanos

Y₁: Rentabilidad Económica.

X₄: Consumo de frutas del mercado americano.

Y₁: Nivel de posicionamiento del arándano

X₅: Identificación de las estrategias de los exportadores chilenos.

Y₁: Propuesta de estrategias de mercado para el mercado peruano.

3.3.4. DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL

La matriz de definición conceptual y operacional de las variables está ubicada en el *ANEXO III*.

3.3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de las hipótesis formuladas.

La investigación se realizará con el diseño “**No Experimental**”, este tipo de investigación es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es una investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

3.3.6. FASES DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

El proceso de investigación está dada por 5 fases las cuales se desarrollarán de acuerdo a la *figura 8*.

FASE I: Recopilación de información primaria mediante revisión de libros, publicaciones, revistas, folletos, tesis; e información virtual relacionada a arándanos.

FASE II: Recopilación de información y evaluación del mercado mediante diversas visitas ejecutadas a los exportadores de arándano, se utilizó la encuesta.

FASE III: Recopilación de información primaria y secundaria mediante visitas a diversas instituciones relacionadas a la comercialización y exportación de arándano, como: ADEX, Sierra y Selva Exportadora, Ministerio de Agricultura y Riego, Senasa, Proarándanos. La recopilación de información fue mediante entrevistas.

FASE IV: Recopilación de información internacional mediante entrevistas a empresas extranjeras cuyos rubros están relacionados a los arándanos; por ejemplo a tecnología, viveros, envases y embalajes, procesadoras, etc.

FASE V: Análisis de toda la información recolectada y establecimiento de estrategias de marketing.

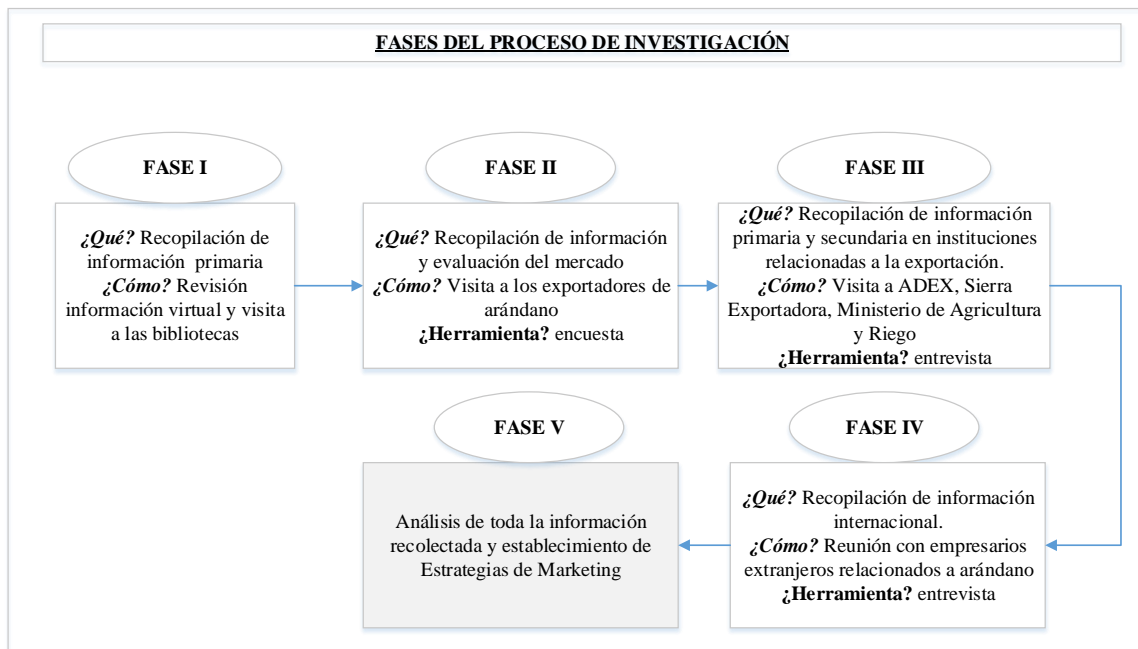


Figura 8: Fases del proceso de investigación

Elaboración propia (2016)

3.3.7. UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

a. Universo

El universo está representado por el número de empresas que exportan arándano desde Lima a Estados Unidos desde el año 2008 al año 2015.

b. Población

Del total de empresas productoras 42 que suma el 100% de exportación de los arándanos a EEUU desde el 2008 al 2015, el investigador ha tomado como criterio encuestar a las empresas que mayor nivel de exportación monetaria han tenido que son 8 cuyo total de ingresos generados con el 74%.

c. Muestra

El tamaño de muestra se ha determinado considerando a las empresas de mayor nivel de exportación monetaria durante el periodo 2008 al 2015 la cual se muestra en el *cuadro 5*.

Cuadro 5: Empresas de mayor nivel de exportación monetaria durante el periodo 2008 al 2015

RUC	RAZÓN SOCIAL	EXPORTACIONES 2008-2015	
		TOTAL	PORCENTAJE
20519190681	AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA PERU SOCIEDAD ANONIMA	544,992	19%
20340584237	CAMPOSOL S.A.	511,909	18%
20451778316	AGRICOLA ISABEL SOCIEDAD ANONIMA CERRADA-AGRICOLA	303,803	11%
20536911708	VISON'S S.A.C. (*)	201,140	7%
20557530160	BLUEBERRIES PERU S.A.C.	191,322	7%
20546110720	AGRICOLA NORSUR S.A.C	151,440	5%
20481121966	HASS PERU S.A.	118,709	4%
20547760558	FRESH RESULTS PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - FRESH RESULTS PERU S.A.C.	113,211	4%
-	OTROS	750,733	26%

(*)El 11.01.2016 La Sra. Pierina Giuliana Sotomayor Bianco (Gerente General) indicó que se considere la misma información que se obtuvo de haber encuestado a la empresa Blueberries Perú S.A.C.

Elaboración propia.

Fuente: Adex Data Trade (2016)

3.3.8. INSTRUMENTO DE COLECTA DE DATOS

a. Técnicas

Se aplicaron técnicas directas como encuestas, entrevistas y observaciones.

b. Instrumentos

Para la investigación de campo: Se usó como instrumento la encuesta, las entrevistas, libreta de notas y cámara fotográfica.

c. Revisión de fuentes

Las fuentes para recopilar de las empresas exportadoras de arándano desde Lima a Estados Unidos fueron primarias y secundarias.

Con la revisión de fuentes primarias como cuestionarios y entrevistas se conoció el panorama real de los exportadores de arándano desde Lima y en muchos casos de los productores; además se conoció sus problemáticas, descontentos, limitaciones, expectativas, beneficios, entre otros.

Con la revisión de las fuentes secundarias se logró conocer la realidad de la producción de arándanos en Estados Unidos, su comercialización, se evaluó los sistemas de producción y comercialización, rendimientos, precios, para lo cual fue necesario visitar al Ministerio de Agricultura y Riego (MINAG) de Lima, a Sierra y Selva Exportadora, a ADEX, Proarándano, a PROMPERÚ y se obtuvieron datos de empresas procesadoras como MEDRASA PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - MEDRASA PERU S.A.C., L' ONDA BEVERAGE COMPANY S.A.C., ORIUNDO EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - ORIUNDO EXPORT S.A.C., entre otros.

Adicionalmente se entrevistó a diversas empresas relacionadas a arándanos como: California Giant Berry Farms, Valleyfresh Global, Viveros Sunnyridge, San Jorge Packaging, UNITEC y a la USDA - Economic Research Service; que permitió conocer el panorama general y la tendencia tecnológica relacionada a los arándanos y al mundo.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADO DEL ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE ARÁNDANO Y SU POTENCIAL EXPORTADOR

4.1.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Estados Unidos, Países Bajos, Reino Unido, Hong Kong han sido durante los últimos ocho años los mercados prioritarios para las exportaciones de los Arándanos en sus diversas presentaciones ya sea frescos, en jugo, arándanos preparados o conservados con adición de azúcar o alcohol, etc.

Las exportaciones de arándano de productos frescos y procesados que incluyen el arándano, están consideradas dentro de las tres partidas arancelarias, que se muestran en el **Cuadro 6**.

Cuadro 6: Código Arancelario para el Arándano y sus derivados

Nº	Partida	Descripción Arancelaria
1	0810400000	ARANDANOS ROJOS, MIRTILOS Y DEMAS FRUTOS DEL GENERO VACCINIUM, FRESCOS
2	2009810000	JUGO DE ARÁNDANOS ROJOS
3	2008930000	ARÁNDANOS ROJOS (Vaccinium macrocarpon, Vaccinium oxycoccos, Vaccinium vitis-idaea), PREPARADOS O CONSERVADOS DE OTRO MODO, INC. C ADICIÓN DE AZÚCAR U OTRO EDULCORANTE O ALCOHOL

Elaboración propia (2015)

Fuente: Adex Data Trade (2015)

4.1.1.1. Principales Mercados Importadores de Arándano fresco y productos procesados

Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Países Bajos, Alemania han sido durante los últimos ocho años los países que han importado los mayores volúmenes de arándanos o murtones y demás frutos del genero *vaccinium* frescos; seguidos de China, España, Noruega, Suiza y Bélgica. El incremento de la demanda mundial de arándanos es notoria en vista a que se ha ido dando de una manera significativa; en el 2008 la importación mundial alcanzó el 779.784 Mil. US\$ y en el 2015 el nivel fue de 1987.975 Mil. US\$, el incremento fue de 155% del 2008 con respecto al año 2015. En el **cuadro 7** se muestra a los diez principales países importadores del mundo de arándano fresco.

Cuadro 7: Valor importado en el Mundo de 081040 arándanos o murtones y demás frutos del genero *vaccinium* frescos (Mil. US\$)

	IMPORTADOR	AÑO (Mil. US\$)							
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	Mundo	779.78	752.12	984.18	1193.3	1378.1	1552.6	1799.5	1988
1	Estados Unidos de América	336.98	346.78	454.01	501.56	573.52	610.33	675.75	797.33
2	Reino Unido	114.75	96.945	130.72	164.34	180.99	181.94	197.44	220.8
3	Canadá	131.23	115.16	147.73	186.53	198	202.18	186.06	167.45
4	Países Bajos	44.49	29.634	46.565	69.763	77.031	90.306	154.84	163.46
5	Alemania	21.85	31.739	40.407	52.692	68.471	90.238	109.15	126.23
6	China	244	140	68	297	5.343	16.914	40.836	68.586
7	España	5.491	5	7.277	7.904	10.026	20.738	36.532	45.816
8	Noruega	4.614	5.112	8.359	15.14	29.599	55.014	48.725	37.862
9	Suiza	6.025	5.967	8.215	11.981	14.707	22.067	29.835	36.129
10	Bélgica	10.141	9.655	11.055	16.168	19.725	23.917	32.37	31.796

Elaboración propia (2016)

Fuente: TRADE MAP (2016)

El mayor demandante del mundo de arándano fresco desde el año 2008 al 2015 fue Estados Unidos, quien importó el 42% en promedio de dicho periodo. En la **figura 9** se aprecia el porcentaje de importaciones de Estados Unidos con respecto al total importado a nivel mundial, lo que convierte a Estados Unidos un mercado potencial.

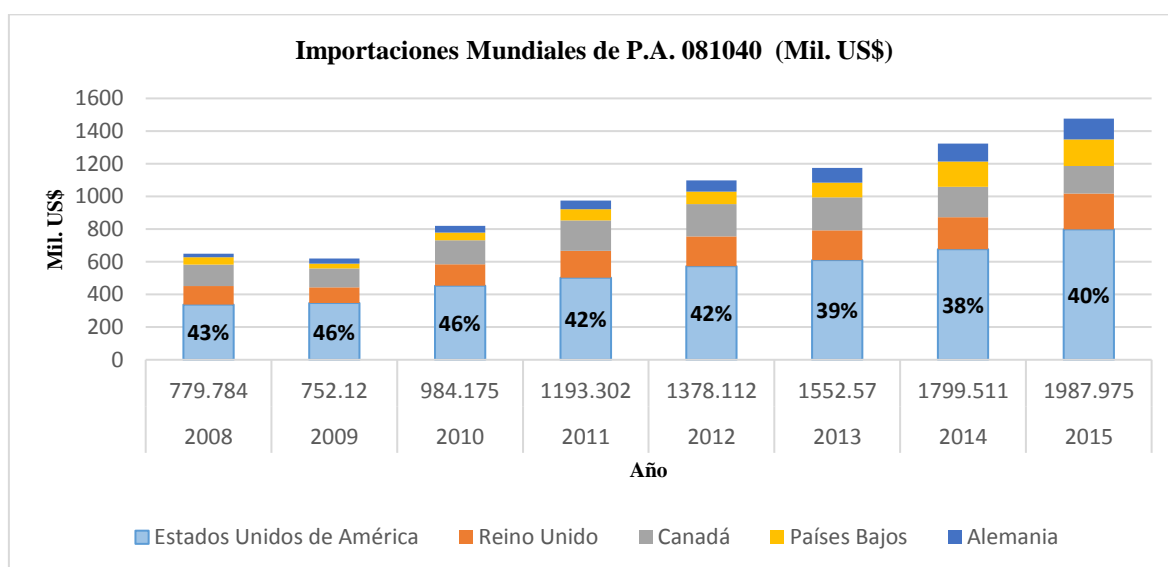


Figura 9: Porcentaje de importaciones de Estados Unidos con respecto al total importado a nivel mundial de 081040 arándanos o murtones y demás frutos del genero vaccinium frescos (Mil. US\$)

Fuente: Elaboración propia (2016). Valores TRADE MAP

Respecto a la partida arancelaria 2007 referida a las frutas procesadas, la importación mundial de confituras, jaleas, mermeladas, purés y pastas de frutas ha ido en aumento hasta el 2014 siendo en el 2008 2070.59 Mil US\$ y en el 2014 2863.3 Mil US\$; sin embargo en el año 2015 fue de 2592.732 Mil US\$ el cual disminuyó en 9 % con respecto al 2014; desde el año 2008 al 2015 Estados Unidos importó el 9% en promedio de dicho periodo, en el 2015 se convirtió en el mayor importador acaparando el 10% del volumen importando de frutas procesadas; lo que lo convierte en el mayor importador mundial de frutas procesadas y un mercado potencial, tal como se muestra en la *figura 10*.

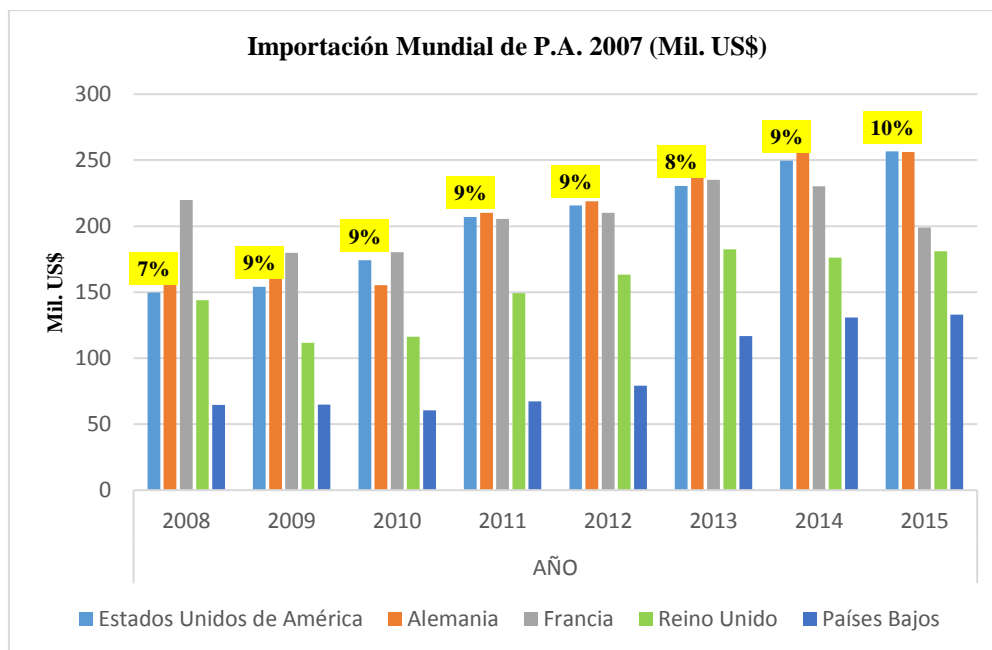


Figura 10: Importación Mundial de P.A. 2007 Confituras, jaleas, mermeladas, purés y pastas de frutas (Mil. US\$)

Fuente: Elaboración propia (2016). Valores TRADE MAP

Respecto a la partida arancelaria 200899 referente a las demás frutas preparadas o en conserva, al natural o en almíbar; en el año 2011 el valor de importación fue de 759.971 Mil. US\$, en el 2012 fue de 857.591 Mil. US\$, en el 2013 fue de 921.686 Mil. US\$, en el 2014 fue de 953.265 Mil. US\$, en el y en el 2015 fue de 1022.158 Mil. US\$; es decir se ha dado un incremento en promedio de 7% anual. El mayor importador fue Estados Unidos debido a que sus niveles de importación durante el año 2011 al año 2015 en promedio fue de 30% anual tal como se señala en la *figura 11*, convirtiéndolo en un mercado potencial para este tipo de productos.

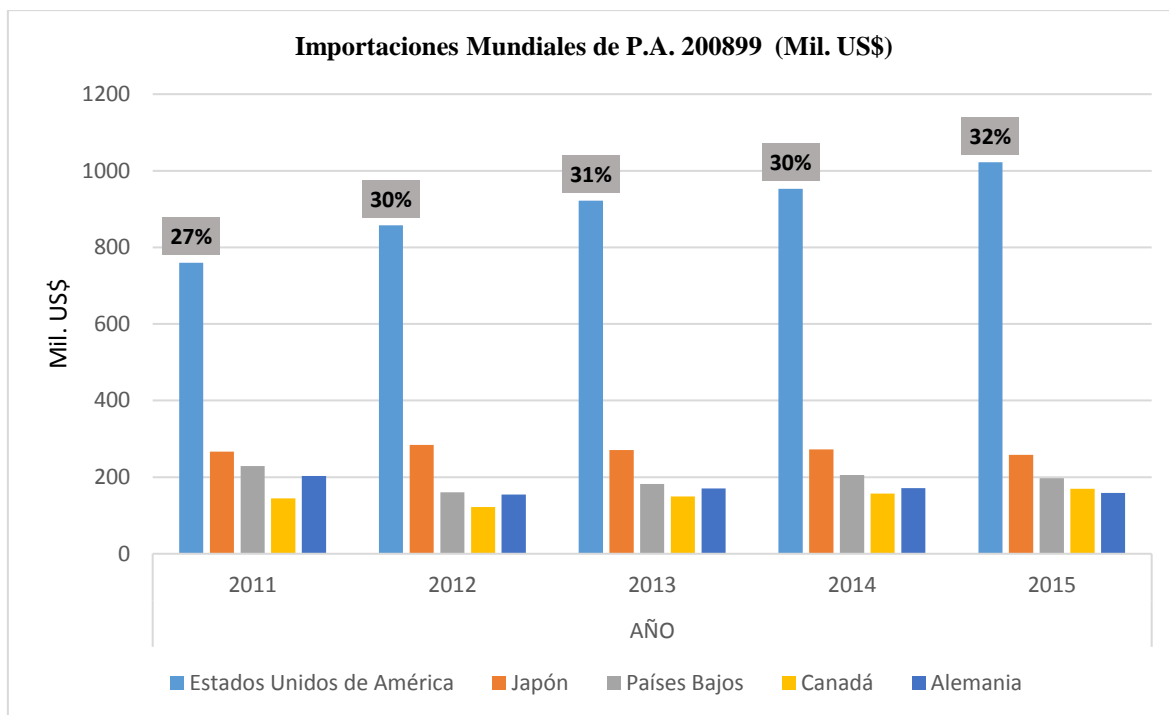


Figura 11: Importación Mundial de P.A. 200899 las demás frutas preparadas o en conserva, al natural o en almíbar.

Fuente: Elaboración propia (2016). Valores TRADE MAP

El mayor importador y por ende el país que tuvo mayor demanda de las tres partidas arancelarias: 081040, 2007 y 200899; fue Estados Unidos quien resultó ser el mayor demandante de estos a nivel mundial, motivo por el cual fue el mercado elegido para la determinación de estrategias de mercado. La *figura 12* muestra los porcentajes de participación de cada partida arancelaria y los cinco mayores importadores mundiales.

Cabe señalar que además de la elevada demanda de estos producto de parte de Estados Unidos comprobada numéricamente, existen otros motivos que han impulsado la selección de Estados Unidos como el mercado objetivo los cuales son (a) las preferencias arancelarias, (b) solidez económica, (c) país cercano, (d) perfil del consumidor con tendencia al consumo de alimentos saludables, (d) accesibilidad de su mercado, (e) estabilidad económica.

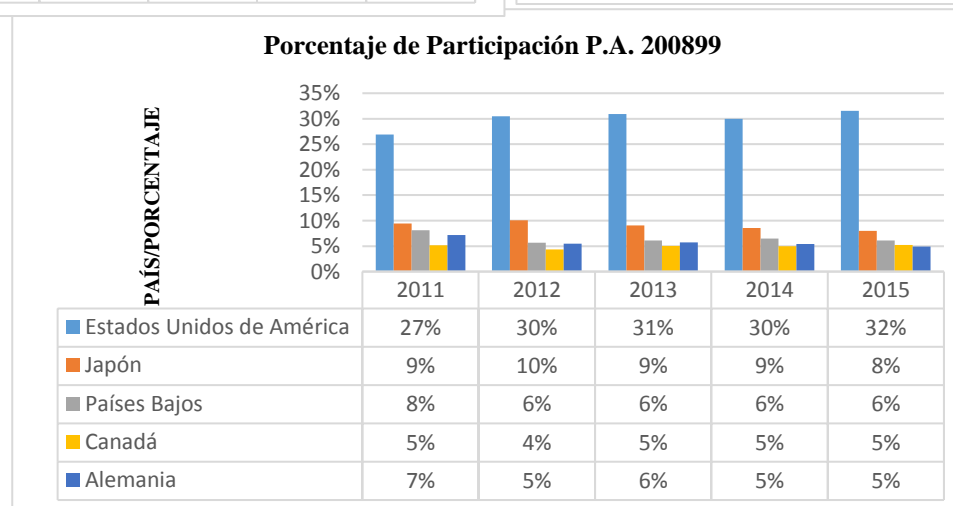
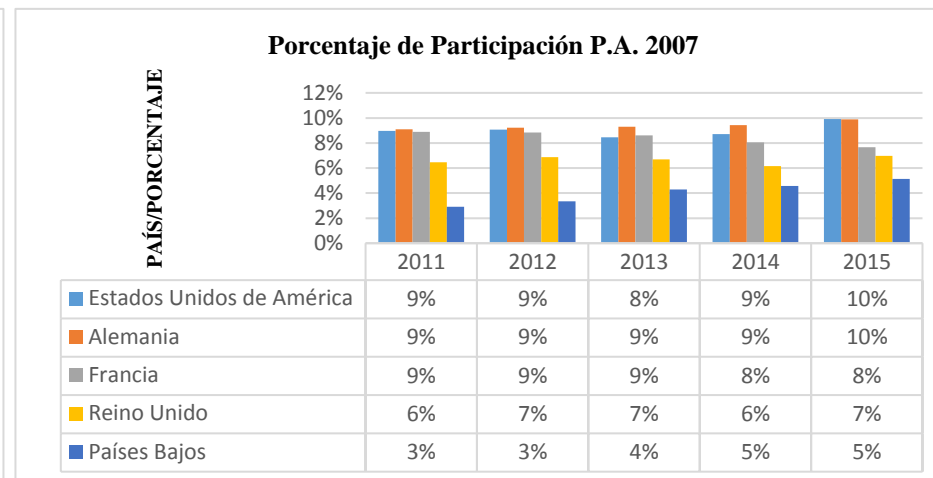
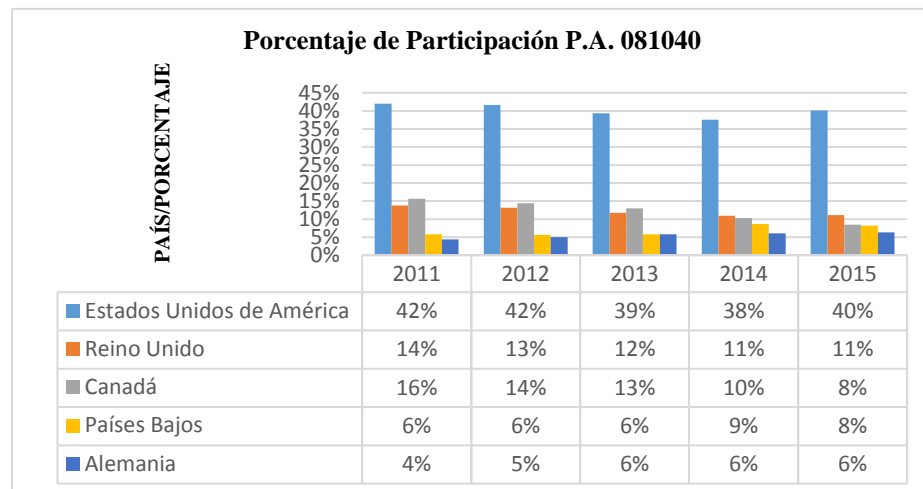


Figura 12: Porcentajes de participación de cada partida arancelaria que tuvieron los mayores cinco importadores mundiales

Fuente: Elaboración propia (2016)

Valores TRADE MAP.

4.1.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA

4.1.2.1. Análisis de la Producción de Arándano en el Perú

a. Áreas Cultivadas de Arándano

El arándano es un cultivo relativamente nuevo para el Perú, razón por la cual no se cuenta con información completa de las hectáreas (ha) sembradas, volúmenes de producción y muchos menos con los precios en campo del arándano a lo largo de todo el Perú. Se conoce que el arándano puede crecer en cualquier zona del Perú; sin embargo La Libertad, Ica, Lima, Cajamarca y Arequipa son las zonas del Perú que cuentan con las mejores condiciones climáticas para el crecimiento del arándano. Según la *figura 13* en el Ministerio de Agricultura y Riego ya se encuentra trabajando en la cuantificación de las áreas sembradas en las zonas productoras de arándano y cuenta con información correspondiente a La Libertad, Ica y Lima.

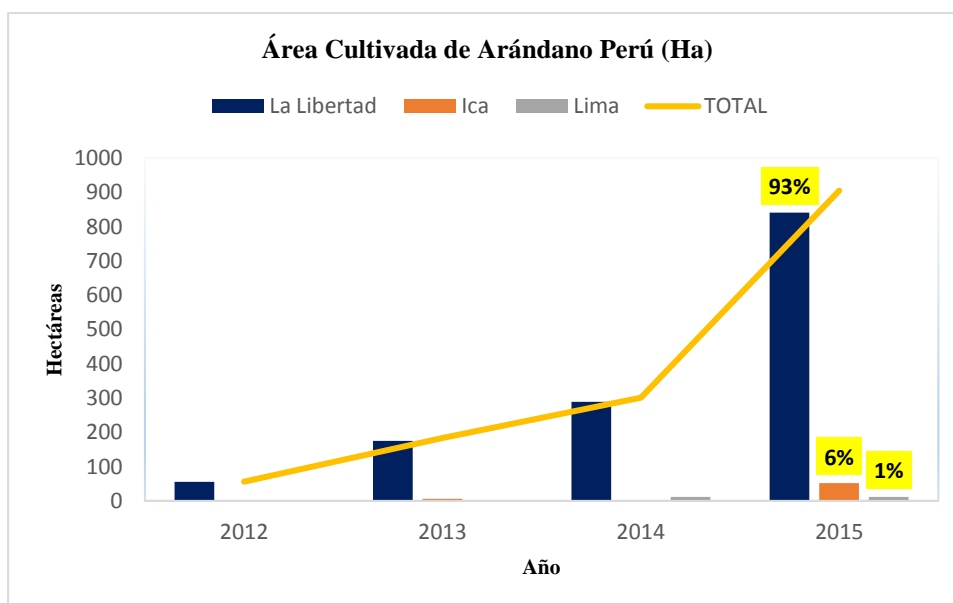


Figura 13: Área Cultivada de Arándanos en el Perú (ha)

Fuente: Elaboración propia (2016). Valores Oficina de Estadística Agrícola y Pecuaria del Ministerio de Agricultura y Riego.

En el año 2012 La Libertad liderada las áreas cultivadas porque contaba con 55 ha, Ica no tenía participación y Lima contaba con 1 Hectárea; para el año 2013 La Libertad asciende a 175 ha sembradas, Ica a 6 ha y Lima a 2 ha; en el año 2014 La Libertad asciende a 289 ha, Ica incierto porque no brinda información al Ministerio de Agricultura y Riego; y en Lima se eleva a 12 ha las áreas sembradas; para el 2015 La Libertad asciende sorpresivamente a 841 ha, Ica a 52 ha y Lima se mantiene en 12 ha. Cabe señalar que La Libertad ha tenido un crecimiento exponencial respecto a la cantidad de hectáreas cultivadas cuya participación durante en el año 2015 representa el 93 % del total de las áreas cultivadas, Ica cuenta con el 6% y Lima con el 1%; tal como se muestra en el **cuadro 8**. Es importante resaltar que la variación porcentual año a año de la Libertad ha sido positiva con incrementos de 218% del año 2013 con respecto al año 2012; de 65% del año 2014 con respecto al año 2013 y 191% del año 2015 con respecto al año 2014.

Cuadro 8: Detalle de Áreas Cultivadas de Arándano

Región	Provincia	Distrito	AÑO (ha)			
			2012	2013	2014	2015
La Libertad	Trujillo	Poroto	-	-	-	4
	Virú	Chao	55	175	249	500
		Virú	-	-	40	589.5
	SUMA		55	175	289	1093.5
Ica	Pisco	San Andrés	-	6	-	36
		Huancano	-	-	-	1
	Chincha	El Carmen	-	-	-	15
	SUMA		0	6	0	52
Lima	Cañete	Imperial	-	-	-	3
		Lunahuana	1	1	11	7
		Mala	-	-	-	-
		Nuevo Imperial	-	1	1	2
	SUMA		1	2	12	12
		TOTAL GENERAL	56	183	301	1157.5

Elaboración propia.

Fuente: Oficina de Estadística Agrícola y Pecuaria del Ministerio de Agricultura y Riego (2016)

En la Libertad los distritos que presentan mayores áreas cultivadas de arándano fueron Chao y Virú; pertenecientes a la ciudad de Trujillo; en el caso de Chao se observa un incremento

significativo en donde el 2015 con respecto al 2014 fue de 100%; en el caso del distrito de Virú según la data del Ministerio de Agricultura y Riego tuvo un incremento de alrededor de 1400% lo que significa que para el 2016 pueda tener el mismo incremento. En el caso de Ica, el distrito de San Andrés es la que también presentó un incremento significativo de 500% del 2015 con respecto al año 2013. En el caso de Lima, el distrito de Lunahuana es la que ha presentado mayor cantidad de áreas sembradas; sin embargo se ha dado una disminución de 36.4%. En términos generales, la variación porcentual del año 2015 con respecto al 2014 fue de 284% cifra alentadora para los agricultores de arándano y la economía de la región.

b. Producción de Arándano

La producción de arándano también ha surgido de una manera impresionante debido a que en el año 2012 se produjo 109 t en las tres regiones: La Libertad, Ica y Lima; de las cuales La Libertad representó el 93.5%, en el año 2013 representó el 98.9%, en el año 2014 representó el 96,4%, en el año 2015 representó el 97.7%; en promedio desde el 2012 al 2015 la producción de La Libertad representó el 96.6%, Lima representó el 2.8% e Ica representó tan sólo en el 2015 el 2%. En la **figura 14** se detalla el volumen de producción en las tres regiones mencionadas.

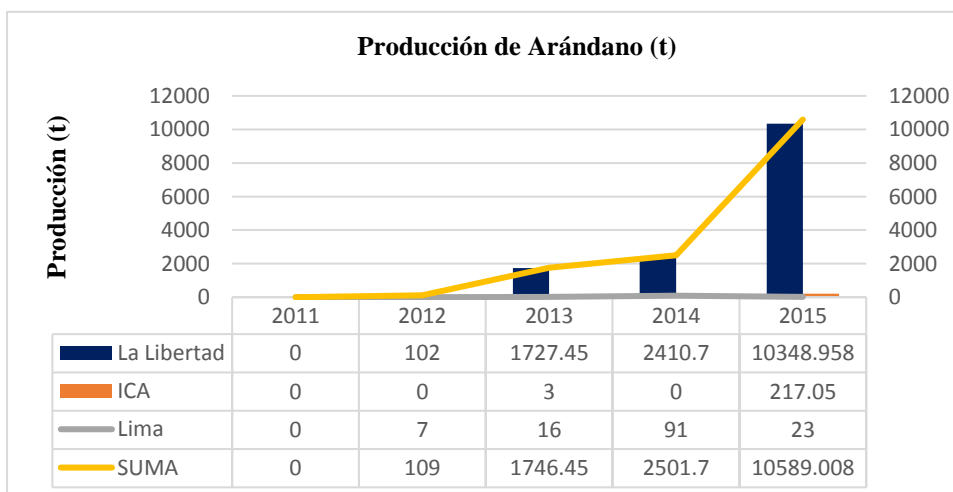


Figura 14: Producción de Arándano en el Perú (t)

Fuente: Elaboración propia (2016). Valores Oficina de Estadística Agrícola y Pecuaria del Ministerio de Agricultura y Riego.

El mayor volumen de producción de arándano se han dado en la Libertad, en la provincia de Virú en dos de sus distritos Virú y Chao; en el distrito de Virú que representa el 50.7% de la producción total del 2015, seguido muy de cerca del distrito de Chao 46.9%; en tercer lugar se encuentra el distrito de El Carmen perteneciente a la provincia de Chíncha – Ica, con una participación porcentual de 0.3%. El detalle se muestra en el **cuadro 9** cuyos montos están dados en toneladas métricas.

Cuadro 9: Producción de Arándanos

Región	Provincia	Distrito	AÑO (t)			
			2012	2013	2014	2015
La Libertad	Trujillo	Poroto	-	-	-	20.9
	Virú	Chao	102	1727.45	2335.7	4961.14
		Virú	-	-	75	5366.918
	SUMA		102	1727.45	2410.7	10348.958
Ica	Pisco	San Andrés	-	3	-	182
		Huancano	-	-	-	6
	Chíncha	El Carmen	-	-	-	29.05
	SUMA		-	3	-	217.05
Lima	Cañete	Imperial	-	-	-	1
		Lunahuaná	7	11	87	16
		Mala	-	-	-	-
		Nuevo Imperial	-	5	4	6
	SUMA		7	16	91	23

Elaboración propia.

Fuente: Oficina de Estadística Agrícola y Pecuaria del Ministerio de Agricultura y Riego (2016)

Al analizar los datos se logró identificar que el distrito de Chao durante el 2015 produjo todo el año teniendo mayores volúmenes de producción durante los meses de marzo, diciembre, agosto y julio; Virú también produjo todo el año con mayores volúmenes durante los meses de diciembre, noviembre, octubre y marzo. En el caso de Ica, tan sólo en el distrito del El Carmen se produjo durante los meses de setiembre a diciembre. En la región Lima también se observó que en la provincia de Cañete distrito de Lunahuaná se produjo durante los meses de setiembre, octubre, noviembre y diciembre; en el distrito de Nuevo Imperial se produjo en los meses de octubre, noviembre y diciembre, en el distrito del Imperial se produjo en el mes de noviembre y en el distrito de Mala se produjo en el mes de marzo. En el **cuadro 10**

se puede identificar los meses en los cuales hubo mayor y menor producción siendo la coloración azul más intensa en donde fue mayor.

Cuadro 10: Producción de Arándano de acuerdo a cada mes

Región	Provincia	Distrito	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
La Libertad	Trujillo	Poroto												
	Virú	Chao												
		Virú												
Ica	Pisco	San Andrés												
		Huancano												
	Chincha	El Carmen												
Lima	Cañete	Imperial												
		Lunahuaná												
		Mala												
		Nuevo Imperial												

Elaboración propia.

Fuente: Oficina de Estadística Agrícola y Pecuaria del Ministerio de Agricultura y Riego (2016)

Cabe precisar que la experiencia de las empresas que están apostando por este cultivo indican que el Perú al 2014 contaba con alrededor 1,000 ha sembradas principalmente en las regiones de La Libertad, Ancash, Lima y Cajamarca y esperan que año a año el incremento sea de alrededor 500 ha.

Dado que es un producto nuevo se cuenta con proyecciones de cantidad de hectáreas sembradas y de la producción de arándanos en toneladas. En la **figura 15** se puede observar que las expectativas de los empresarios es que anualmente crezcan las hectáreas en 500 ha y los volúmenes de producción. 10000 t.

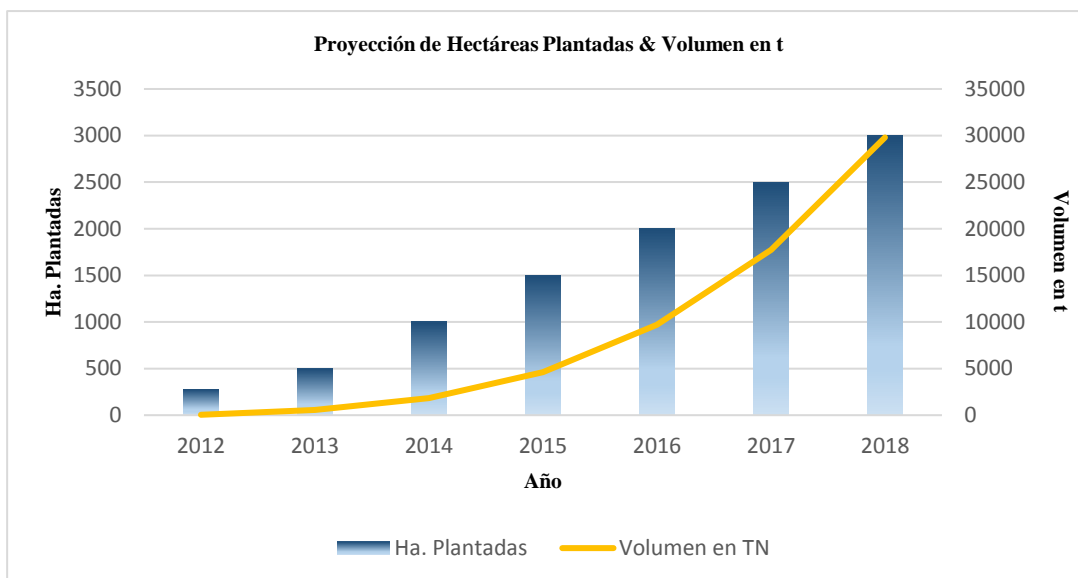


Figura 15: Proyección de hectáreas cultivadas de arándano & volúmenes de producción

Elaboración propia.

Fuente: Presentación José Antonio Gómez, Camposol, en Berry Congress 2013.

Tanto la cantidad real producida de arándanos en el Perú como la proyectada difieren, y esto debido a que existe un sector del Perú que está produciendo pero no está reportando al Ministerio de Agricultura y Riego los datos que permitan que el Perú tenga visibilidad sobre este importante y prometedor cultivo; sin embargo, resumiendo el análisis con la información recolectada se precisa que desde el 2012 al 2015 La Libertad representó en promedio el 96.9% de la producción nacional, Lima el 2.8% e Ica el 2%; dentro de La Libertad en el 2015 los distritos de Virú y Chao (provincia de Virú), fueron los que tuvieron mayor producción representando el 50.7% y el 46.9%; ambos distritos produjeron durante todo el año; sin embargo, Chao resaltó porque obtuvo buena producción en marzo, agosto y diciembre.

c. Rendimiento de Arándano

Para el análisis del rendimiento del arándano en el Perú se utilizaron dos fuentes de información: el Ministerios de Agricultura y Riego; y encuestas.

Respecto a la información facilitada por el Ministerio de Agricultura y Riego se ha identificado que el rendimiento de arándano expresado en toneladas por hectárea ha variado año a año; sin embargo la región que ha tenido el mayor rendimiento fue Lima en la provincia de Cañete en el Distrito de Lunahuana durante el periodo 2013, lamentablemente este disminuyó en 28% en el año 2014 y en el año 2015 disminuyó en un 79% en comparación al año 2013. En el caso de la provincia de Chao el comportamiento fue diferente ya que el crecimiento ha sido significativo y estable en los tres últimos años tal cual se puede apreciar en el *cuadro 11*.

Cuadro 11: Rendimiento de arándano

Región	Provincia	Distrito	AÑO (t/ha)			
			2012	2013	2014	2015
La Libertad	Trujillo	Poroto				5.2
	Virú	Chao	1.9	9.9	9.4	9.9
		Virú			1.9	9.1
Ica	Pisco	San Andrés	-	0.5	-	5.1
		Huancano	-	-	-	6.0
	Chincha	El Carmen	-	-	-	1.9
Lima	Cañete	Imperial	-	-	-	0.3
		Lunahuana	7.0	11.0	7.9	2.3
		Mala	-	-	-	-
		Nuevo Imperial	-	5.0	4.0	3.0

Elaboración propia.

Fuente: Oficina de Estadística Agrícola y Pecuaria del Ministerio de Agricultura y Riego (2016)

Dada la escasez de información se decidió encuestar a los empresarios exportadores de arándano y se conoció que el 57% presentó un rendimiento de alrededor de 5 t/ha; el 14% obtuvo alrededor de 7 t/ha y el 29% 11 t/ha; adicionalmente se identificó que el rendimiento

de la región La Libertad fue de alrededor de 11 t/ha; de la Región de Lima fue de alrededor de 7 t/ha y en la Región Ica fue de alrededor de 5 t/ha tal como se muestra en la **figura 16**.

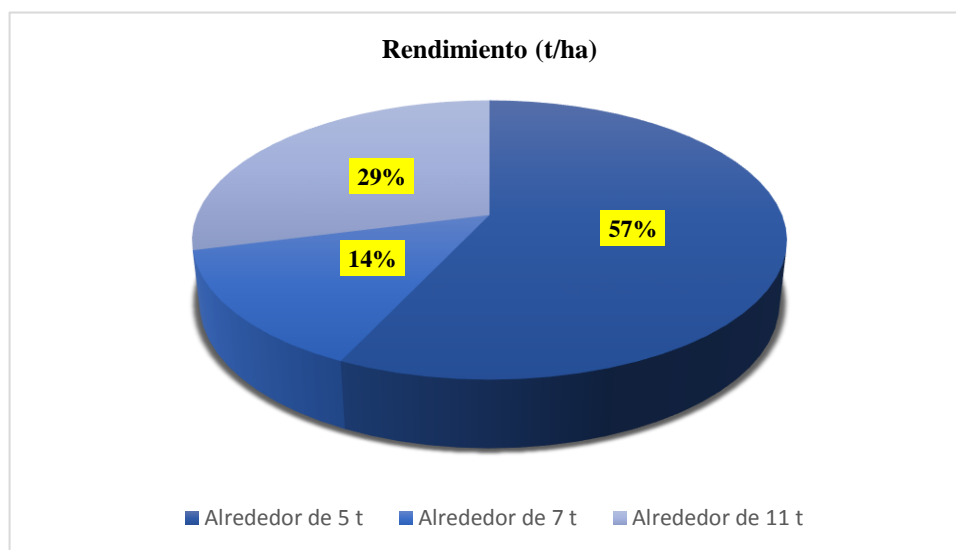


Figura 16: Rendimiento de Arándanos en el Perú

Elaboración propia (2016).

Del análisis del rendimiento de arándano realizado a ambas fuentes, se conoció que los distritos de Chao y Virú durante el 2015 presentaron los rendimientos más altos 9.9 t/ha y 9.1 t/ha respectivamente; y según la encuesta también la Libertad presentó un rendimiento de alrededor de 11 t/ha, ambos resultados obtenidos identifican a La Libertad como la zona con mayor rendimiento.

4.1.3. ANÁLISIS DE LOS PRECIOS DE ARÁNDANOS EN EL CAMPO

El arándano en el campo cuenta con diversos precios, ello depende de la zona de producción, tal cual se muestra en el **cuadro 12** el arándano de mayor precio promedio sería el de Lima y el arándano de menor provendría de La Libertad.

Cuadro 12: Precio de Arándano en el Campo (S/ / kg)

REGION	AÑO (S/ / kg)					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
La Libertad	0.00	15.25	18.06	19.63	10.1	9.2
ICA	-	-	8.35	-	37.63	-
Lima	0.00	81.375	86	66.5	25.50	23.67

Elaboración propia.

Fuente: Oficina de Estadística Agrícola y Pecuaria del Ministerio de Agricultura y Riego (2016)

En la *figura 17* se puede apreciar la evolución del precio de arándano a lo largo de 5 años, la Región Lima es la que desde el inicio presentó un elevado precio llegando a costar hasta s/ 81.50 por kilogramo.

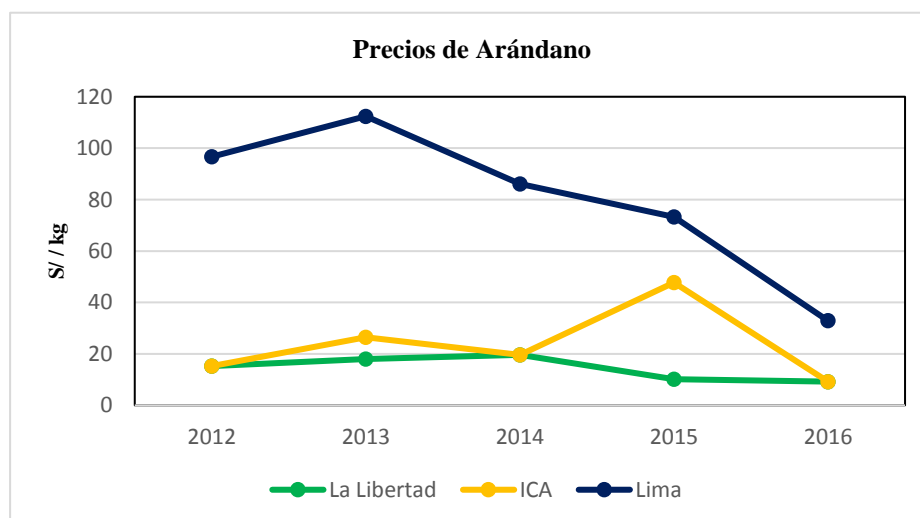


Figura 17: Comportamiento del precio durante los años 2012 al 2016

Fuente: Elaboración propia (2016). Valores Oficina de Estadística Agrícola y Pecuaria del Ministerio de Agricultura y Riego.

El arándano cultivado en Ica en la provincia de Pisco distrito de Huancano fue el que presentó el mayor precio en campo 40 S/ / kg durante el periodo 2015; sin embargo, el arándano de menor precio en el mismo periodo fue del distrito de Virú con 9.3 S/kg, tal como se refleja en el *cuadro 13*.

Cuadro 13: Precios de Arándano en Campo

Región	Provincia	Distrito	AÑO			
			2012	2013	2014	2015
La Libertad	Trujillo	Poroto	-	-	-	11
	Virú	Chao	15.25	18.1	19.25	10
		Virú	-	-	20	9.3
	PROMEDIO		15.25	18.1	19.63	10.1
Ica	Pisco	San Andrés	-	8.35	-	39
		Huancano	-	-	-	40
	Chincha	El Carmen	-	-	-	33.9
	PROMEDIO		-	8.35	-	37.63
Lima	Cañete	Imperial	-	-	-	25
		Lunahuana	81.375	86	66.5	25.75
		Mala	-	-	-	-
		Nuevo Imperial	-	86	66.5	25.75
	PROMEDIO		-	8.35	-	25.50

Elaboración propia.

Fuente: Oficina de Estadística Agrícola y Pecuaria del Ministerio de Agricultura y Riego (2016)

4.1.4. ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO EN ESTADOS UNIDOS

La oferta de arándano de Perú al mundo y específicamente a Estados Unidos es casi imperceptible en comparación a su demanda, mientras el mundo en el año 2015 demandaba 368428 t de arándano, Perú ofertó 10210 t que representó el 2.8% y respecto a Estados Unidos fue de 5.5%. El detalle se encuentra en el *cuadro 14*.

Cuadro 14: Oferta y Demanda de Arándano (t)

	2011	2012	2013	2014	2015
Oferta de Perú al Mundo	7	48	1513	2899	10210
Oferta de Perú a Estados Unidos	3	4	607	1325	5515
Demanda Mundial	249973	286664	322540	335672	368428
Demanda Americana	124888	156692	164777	164728	187238

Elaboración propia (2016)

Fuente: TRADE MAP (2016)

El crecimiento del mercado americano es alto en vista a que la demanda del 2015 con respecto al 2014 creció en 12%. Los clientes van en aumento lo que se ve reflejado con los volúmenes de venta. Canadá y Chile, los mayores exportadores de arándano, han incrementado sus volúmenes de exportación lo que ha conllevado a que se incremente la competencia.

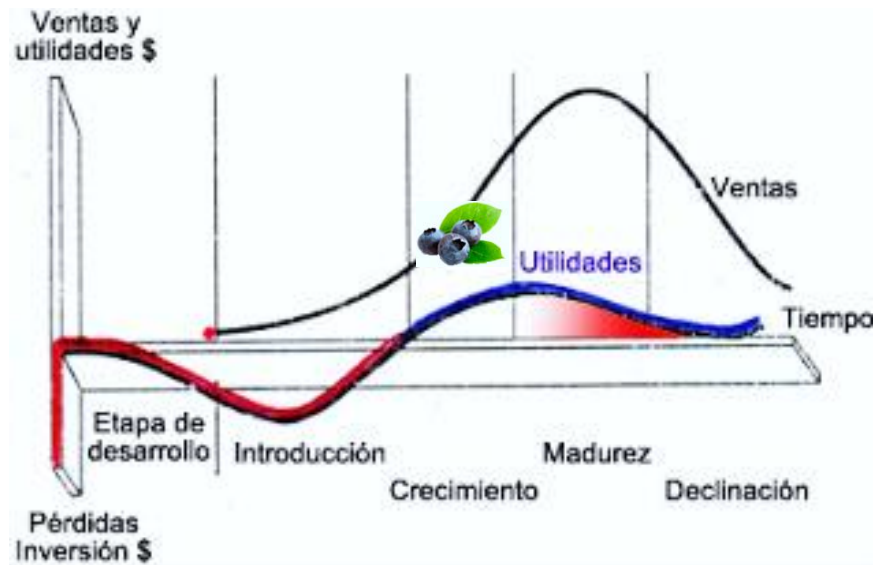


Figura 18: Ciclo de vida del arándano en el mercado de Estados Unidos

Fuente: Plan de Marketing – Mayorga y Araujo (2010)

De acuerdo al análisis de la *figura 18*, el arándano que se comercializa en Estados Unidos se encuentra en la **etapa de crecimiento**; dicha etapa se caracteriza porque existe crecimiento del volumen de ventas, aumento de utilidades, mayor crecimiento del mercado, existen muchos clientes, existe un crecimiento de la competencia, en el caso de la oferta, esta empieza a diferenciarse.

Lo que corresponde es persuadir ante el consumidor en vista a que se debe de garantizar el crecimiento en la aceptación del arándano peruano en el consumidor americano; así como mejorar el producto, diversificar productos derivados del arándano y crear marca.

4.1.5. ANÁLISIS DE LA CUOTA DE MERCADO Y SU POTENCIAL

La tasa de crecimiento industrial desde el 2011 al 2015 fue positivo; las ventas mundiales de arándano aumentaron en 5.2% el 2015 respecto al año 2014.; sin embargo, en el año 2014 la tasa de crecimiento industrial fue de 16% con respecto al año 2013, revisar el *cuadro 15*.

Cuadro 15: Tasa de crecimiento industrial y Porcentaje de participación en el Mercado de Perú

Condición	Año				
	2011	2012	2013	2014	2015
Exportación Mundial (Mil. US\$)	1214365	1380738	1524021	1767203	1859353
Exportación de Perú (Mil. US\$)	84	465	17386	30357	95804
Participación del Mercado (Perú)	0.007%	0.034%	1.141%	1.718%	5.153%
Tasa de crecimiento industrial (Mundial)	-	13.7%	10.4%	16.0%	5.2%

Elaboración propia (2016)

Fuente: TRADE MAP (2016)

Las exportaciones peruanas de arándano no tienen dominio sobre el mercado internacional ya que su participación del mercado durante el año 2011 fue de 0.007%, en el 2012 fue de 0.034%, en el 2013 fue de 1.141%, en el 2014 fue de 1.718% y en el 2015 fue de 5.153%. A lo largo de los últimos 5 años su participación se ha ido incrementando considerablemente, siendo en el 2015 tres veces más que el 2014.

Al revisar qué participación tuvieron las exportaciones de arándano peruano con respecto al mayor exportador de arándano del mundo “Chile” se conoció que Perú está creciendo año a año considerablemente debido a que en el 2015 logró triplicar su participación con respecto al 2014 tal cual se muestra en el *cuadro 16*, dato alentador para la producción agrícola peruana.

Cuadro 16: Participación relativa del mercado

Condición	Año				
	2011	2012	2013	2014	2015
Exportación de Perú (Mil. US\$)	84	465	17386	30357	95804
Chile "Mayor exportador" (Mil. US\$)	400674	400585	460994	576955	548113
Participación relativa del mercado	0.021%	0.116%	3.771%	5.262%	17.479%

Elaboración propia (2016)

Fuente: TRADE MAP (2016)

Como resumen del análisis de la cuota de mercado y su potencial se conoció que la tasa de crecimiento industrial del mundo del 2015 con respecto al 2014 fue de 5.2%; el porcentaje de participación de Perú en el mercado mundial en el 2015 fue de 5.2 (del 2011 al 2015 tuvo crecimiento positivo) y que el porcentaje de participación de las exportaciones peruanas con respecto a Chile “mayor exportador de arándano” en el 2015 fue de 17.479%.

Cabe señalar que el 100% de los empresarios que han sido encuestados son exportadores, sin embargo la oferta con la que cuentan no satisface la demanda internacional.

4.1.6. ANÁLISIS DEL LUGAR DE VENTA

El 100% de las empresas encuestadas exporta los arándanos a diversos países de América del Norte, Europa y Asia; el 2015 Perú exportó a 20 países del mundo y resaltaron las exportaciones a Estados Unidos, Países Bajos, Reino Unido, Hong Kong, España, Singapur, Canadá; etc. El 100% de sus exportaciones es como arándano fresco.

4.2. ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE ARÁNDANO DE ESTADOS UNIDOS

4.2.1. ANÁLISIS DEL PERFIL DEL CONSUMIDOR

a. Características principales del consumidor Americano

- Los consumidores son más conscientes de llevar una vida saludable, prefiriendo productos sin aditivos alimentarios, libres de grasas transgénicas. Está dispuesto a probar productos novedosos, el consumidor americano es muy exigente, tiene conciencia del cuidado del medio ambiente y está bien informado. El precio deja de ser el factor de decisión de compra ya que valoran que el producto sea novedoso, eco-amigable, orgánico y funcional, es decir valoran la calidad del producto.
- Es muy exigente en calidad de los productos, especialmente en alimentos frescos.
- Reconocimiento de marca.
- Dan importancia a la presentación del producto “Todo entra por los ojos”.
- Dan importancia al empaque como al contenido.
- Se ve influenciado por el estilo y la imagen.
- Respecto a la gastronomía están dispuestos a probar diferentes comidas étnicas de diversas partes del mundo con el fin de tener mayor variedad y comer más saludables.
- El consumidor estadounidense busca soluciones más rápidas, el 40% de consumidores de alimentos nutritivos lo hace por su fácil consumo en cualquier lugar.
- Existe instantaneidad del consumo por el uso de las ventas por el internet y las aplicaciones móviles por eso es fundamental mantener los sitios web según las exigencias del consumidor.
- Invierten en productos que les permitirá vivir una mejor vida cuando envejecan, se preocupan de incluir en sus dietas frutas y vegetales que les permita mejorar sus hábitos.

b. Alimentos prefieren los consumidores estadounidenses

- Rivera (2015) señala en una publicación que casi 8 de cada 10 consumidores estadounidenses prefieren comprar un artículo de fabricación nacional que uno extranjero y que más del 60% dijo que está incluso dispuesto a pagar el 10% más por ello ya que creen que lo elaborado en Estados Unidos es sinónimo de calidad y seguridad, otros piensan que es la mejor manera de apoyar la economía estadounidense y a los trabajadores.
- Instituto de Tecnólogos de Alimentos (2014) menciona que el consumidor estadounidense come y bebe al día 14 tipos diferentes de alimentos y bebidas constituido por sándwiches, frutas, verduras, gaseosas, leche, café, papas, jugos y cereales listos para consumos. A su vez señala que el 45% de la generación del milenio y el 24% de los Boomers adoptan una dieta libre de gluten o vegetariana. Adicionalmente indica que por día una de cada cinco personas come una merienda, el 41 tiene dos, el 24% tiene tres y el 4% tiene de cinco a más.
- Prioridad a la salud antes que el sabor, como por ejemplo el consumo de dietas sin gluten o baja en carbohidratos.
- Alimentos honestos, alcanzables, cercanos, simples, sostenibles y sanos. Como por ejemplo comida con pocos ingredientes y muy básicos (azúcar de caña en vez de jarabe de maíz con alta fructuosa), también buscan consumir granos enteros y fibra, menos preservantes y aditivos.
- El consumidor americano prefiere la comida fresca no procesadas, hecha de ingredientes reales.
- Es elevado el consumo de alimentos ricos en antioxidantes, como los cítricos, para fortalecer el sistema inmunológico.

c. Estilo de Vida

- Individualismo.
- Independencia y autoconfianza, en donde mujeres y varones son iguales y tienen las mismas capacidades y responsabilidades.
- Franqueza.
- Informalidad (uso de slangs).

- Competencia y realización personal.
- Amistad.
- Éxito material. Disfrutan de los placeres de la vida, los deportes, las artes y cultura y el entretenimiento en general.

4.2.2. ANÁLISIS DE LA REGULACIÓN ALIMENTARIA NACIONAL E INTERNACIONAL PARA EL ARÁNDANO

La FDA (Food and Drug Administration) es la entidad responsable de garantizar que los alimentos vendidos dentro de los Estados Unidos (aplicado a alimentos elaborados a nivel nacional o importados) sean saludables, seguros y se encuentren etiquetados correctamente. La Ley FD&C (Ley Federal de Alimentos, Drogas y Cosméticos) y la Ley Justa de Empacado y Rotulación son las reglas federales que rigen los productos alimenticios conforme a la jurisdicción de la FDA.

a. Legislación Alimentaria Nacional

- NTP 203.120.2007 Frutas Andinas tipo berries (bayas). Terminología
- NTP 203.120.2007 Buenas prácticas agrícolas para el sector hortofrutícola.
- NTP 203.120.2007 ALIMENTOS ENVASADOS. Etiquetado.
- NMP 001:1995. PRODUCTOS ENVASADOS. Rotulado.

b. Normas Técnicas Internacionales

- United States Standards for Grades of Blueberries (Junio 1997)
- FDA 21 CFR 101.9 Nutrition labeling of food.
- FDA 21 CFR 101.42 Nutrition labeling of raw fruit, vegetables, and fish.
- FDA 21 CFR 101.45 Guidelines for the voluntary nutrition labeling of raw fruits, vegetables, and fish.
- FDA 21 CFR 101.76 fiber-containing grain products, fruits, and vegetables and cancer.

- FDA 21 CFR 101.77 fruits, vegetables, and grain products that contain fiber, particularly soluble fiber, and risk of coronary heart.
- FDA 21 CFR 101.78 fruits and vegetables and cancer.
- FDA 21 CFR 101 Appendix C to Part 101--Nutrition Facts for Raw Fruits and Vegetables
- CAC/RCP 44 – 1995, Emd. 1 – 2044
- Código Internacional de Prácticas Recomendado para el Envasado y Transporte de Frutas y Hortalizas Frescas

A. Normas de los Estados Unidos para los grados de arándanos

USDA (1995) generó una norma la cual se aplica únicamente a la variedades híbridas de highbush (*Vaccinium australe* Small and *Vaccinium corymbosum* L.) y ojo de conejo (*Vaccinium ashei* Reade) arándanos producidos bajo cultivos por la diferencia que existe entre las variedades y la preferencia que existe entre los diversos mercados, por lo tanto el tamaño no será determinado a menos que lo pida el cliente.

Grado U.S. N° 1.

Los Arándanos deben de cumplir con los siguientes requisitos:

A. Requisitos físico-químicos

(a) Requisitos básicos:

- Característica varietal similar (similares en color y en forma).
- Limpio (libre de suciedad)
- Buen color (más de la mitad de la baya es de color azul, azul púrpura, púrpura, azul-rojo o azul-negro).
- No demasiado maduro (no suave ni blanda)
- Sin triturar, dividir o desecho
- No mojado (con jugo triturado no por condensación)

(b) Libre de:

- Tallos
- Moho
- Pudrición
- Insectos o de una evidencia de su presencia.
- Arándanos secos
- Racimos

(c) Libre de daños causados por:

- Arrugamiento.
- Pielas rotas (excepto de un área permitida dentro de un círculo de 3,2 mm con centro en la cicatriz del tallo).
- Cicatrices (cuando afecten más del 20% de las bayas)
- Arándanos verdes (cuando la mitad de la baya o más es de color verde)
- Otros.

(d) Clasificación de tamaño:

- **Extra grande:** Menos de 90 unidades en una taza.
 - **Grande:** De 90 a 129 unidades en una taza.
 - **Mediano:** De 130 a 189 unidades en una taza.
 - **Pequeño:** De 190 a 250 unidades en una taza.
- Se considera fuera de tamaño cuando más del 10% de las muestras de cualquier lote no cumple con la clasificación.

(e) Serios daños en los Arándanos

Considerados a aquellos daños que perjudican gravemente al aspecto o a la calidad comestible o en la comercialización de los arándanos causado por

hongos, bayas mohosas, bayas demasiado maduras, bayas machacadas, bayas momificadas, insectos o evidencia de su presencia, pieles rotas cuando no está bien curado, cicatrices cuando afecta a más del 50% de la superficie de la baya individual.

(f) Tolerancias

- Para defectos en el punto de envío:
 - Máximo el 10% de arándanos puede presentar tallos.
 - No más del 8% de bayas puede presentar los otros defectos (no más del 4% con serios daños incluyendo en esta no más de 1% de arándano con mohos o podridos).

- Para defectos en la ruta o en el destino:
 - Máximo el 10% de arándanos puede presentar tallos.
 - No más del 12% de bayas puede presentar los otros defectos (no más del 8% presente defectos permanentes, no más del 6% presente serios daños y no más del 2% de arándano presente mohos o se encuentren podridos).

- Aplicación de Tolerancias:

Las muestras individuales están sujetas a las siguientes limitaciones: Siempre que los promedios del lote completo se encuentran dentro de las tolerancias especificadas para el grado:

- Para una tolerancia del 10 por ciento o más, las muestras individuales no pueden contener más de uno y media al valor de la tolerancia especificada.
- Para una tolerancia de menos del 10 por ciento, las muestras individuales no pueden contener más del doble la tolerancia especificada.

B. Requisitos de Etiquetado

Los productos agrícolas de materia prima como frutas o verduras frescas se encuentran exentos de los requisitos de etiquetado de la FALCA (Ley de Etiquetado de Alérgenos Alimenticios y de Protección al Consumidor).

- **Etiquetado Nutricional**

FDA (2013), señala que no se requiere el etiquetado de información nutricional cuando el paquete entero está compuesto por frutas frescas (que se incluyen en el programa de etiquetado voluntario de información nutricional) o cuando la fruta está empacado con otros alimentos procesados que tiene como fin ser consumidos por separado. Sin embargo en el caso de que se incluya una declaración de valor ya sea funcional o nutricional “Claim” los alimentos sí están sujetos al etiquetado de información nutricional y ésta no necesariamente debe de ir en el empaque sino puede estar disponible en el punto de compra. En el caso de que se incluya la información nutricional de la fruta, los datos deben presentarse en un formato que sea consistente con los requisitos establecidos en *21 CFR 101.9 (d)*.

Cabe señalar que para la FDA según la Ley FD&C, los “productos agrícolas sin procesar” son aquellos alimentos que en su estado natural o crudo, incluso todas las frutas que han sido lavadas, coloreadas o tratadas en su estado natural con piel antes de su comercialización. Por ende están sujetas al programa voluntario las frutas y verduras mínimamente procesadas y aquellas sin tratamiento térmico sin considerar si han sido enceradas o no.

Nutrition Facts / Datos de Nutrición			
Serving size/Tamaño de porción 140g			
Servings per container/Porciones por envase 1			
Amount per serving / Cantidades por porción			
Calories/Calorías 70		Calories from fat/Calorías de la grasa 10	
% Daily Value / Valor Diario *			
Total fat/Grasa total	1g	2%	
Sat. Fat/Grasa saturada	0g	0%	
Trans fat/Grasas trans	0g		
Cholesterol/Colesterol	0mg	0%	
Sodium/Sodio	0mg	0%	
Total Carbohydrate/Carbohid. totales	17g	6%	
Dietary fiber/Fibra dietaria	4g	16%	
Sugars/Azúcares	12g		
Protein/Proteínas	1g		
Vitamin A/Vitamina A	2%	Vitamin C/Vitamina C	6%
Calcium/Calcio	2%	Iron/Hierro	2%
* Percent Daily Values are based on a 2000 Calorie diet. Your daily Values may be higher or lower depending your calorie needs./Los Porcentajes de Valor Diario están basados en una dieta de 2000 Calorías. Sus Valores Diarios pueden ser más altos o más bajos dependiendo de sus necesidades calóricas.			
		Calories / Calorías	2000
			2500
Total Fat / Grasa Total	Less than / Menos de	65g	80g
Sat Fat / Grasa Saturada	Less than / Menos de	20g	25g
Cholesterol / Colesterol	Less than / Menos de	300mg	300mg
Sodium / Sodio	Less than / Menos de	2400mg	2400mg
Total Carbohydrate / Carbohid. Totales	Less than / Menos de	300g	375g
Dietary Fiber / Fibra Dietaria	Less than / Menos de	25g	30g
Calories per gram / Calorías por gramo:			
Fat / Grasa	9	Carbohydrate / Carbohidratos	4
		Protein / Proteínas	4

Figura 19: BLUEBERRIES, FROZEN, CULTIVATED, IQF, 30 LB - Nutrition Information.

Elaboración propia

Fuente: USDA (2013)

En la *figura 19* se evidencia que una porción de arándano fresco constituido por 140 gramos contiene el 16 % del requerimiento diario de fibra lo que permite elaborar una alegación de valor como “fuente de fibra”.

- **Etiquetado de Productos de Venta al por Menor:**

FAO (2004), señala que de acuerdo a la Comisión Regulatoria (EC) N° 907/2004 del 29 de abril del 2004 referente a la modificación de las normas de comercialización

aplicables a las frutas y hortalizas con respecto a la presentación y el etiquetado, establece que todo paquete será etiquetado con toda la información referida a:

- Identificación del envasador o del despachador
- La naturaleza del producto
- Origen
- Especificaciones comerciales.

C. Requisitos de Envase

Perkins (s.f.) menciona que los arándanos deben de ser empaquetados en envases de 1 o 2 unidades de medio litro, usualmente en polietileno o poliestireno ventilado, envase conocido como “Clamshells” y vendidos en bandejas de 12 unidades.

4.2.3. ANÁLISIS DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN DE ARÁNDANOS

Cuando se decide exportar es importante conocer el flujograma de exportación de productos agrícolas a Estados Unidos, en la *figura 20* se detalla a todos los protagonistas que intervienen en el proceso de exportación, tales así se encuentra que existe un producto o exportador quien previamente a identificado un cliente y ha negociado las cantidades y las fechas aproximadas de embarque de los productos agrícolas frescos, a su vez el agente de carga recibe el producto en el puerto o aeropuerto después de haber realizado trámites embarca la carga; el producto pasa por inspección de Aduanas y Senasa y de ser todo conforme este es transportado vía marítima o aérea, al llegar al lugar de destino el agente de carga internacional recibe el producto y lo entrega al cliente o importador; de igual manera el producto pasa por inspecciones de Aduanas y por las Autoridades de Sanidad: APHIS /USDA donde por lo general se requiere la fumigación del producto; finalmente llega al cliente quien generalmente es un bróker de productor agro.

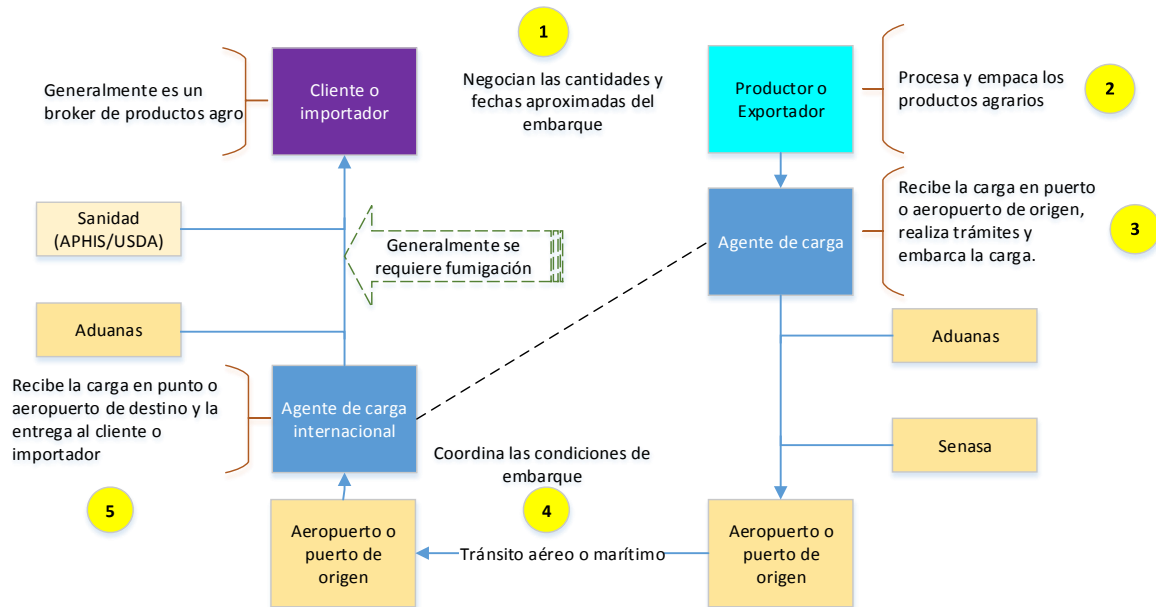


Figura 20: Flujograma del proceso de exportación de Productos Agrícolas del Perú a Estados Unidos

Elaboración propia (2016) basado en la fuente de Promperú (2016)

4.2.3.1. Medios de Transporte Aéreo

Estados Unidos cuenta con alrededor de 14,947 aeropuertos donde varios son los más grandes y cuentan con los mayores movimientos del mundo. Los aeropuertos más resaltantes son John F. Kennedy International (Nueva York), Los Ángeles International, George Bush International (Houston), Memphis International Airport, Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport y Miami International Airport. (Pro-Colombia, 2016)

4.2.3.2. Medios de Transporte Marítimo y Tiempo de Navegación

Estados Unidos cuenta con más de 400 puertos los cuales están ubicados estratégicamente en los océanos Pacífico y Atlántico. Algunos de sus puertos están catalogados como los más grandes y de mayor movimiento del mundo.

Los puertos de arribo en Estados Unidos de arándano fresco proveniente de Perú con más afluencia durante el año 2015 fueron PHILADELPHIA, PA y LOS ANGELES, CA

acaparando el 52% y 24% de las exportaciones de arándano de Perú a Estados Unidos tal cual se muestra en el *Cuadro 17*.

Cuadro 17: Puerto de Arribo USA - Arándano

		Año 2015
Puerto Arribo USA		% Inc.
PHILADELPHIA, PA		52%
LOS ANGELES, CA		24%
NEWARK, NJ		14%
PORT EVERGLADES, FL		10%

Elaboración propia (2016)

Fuente: PENTA TRANSACTION (2016)

El tiempo de navegación vía marítima a Estados Unidos en promedio es de dos semanas dependiendo del puerto de destino. En el *cuadro 18* se muestra el tiempo aproximado de acuerdo a cada puerto marítimo.

Cuadro 18: Tiempo aproximado de navegación de Frutas desde Perú a Estados Unidos

PUERTOS		Tiempo Aprox. De Navegación	Tiempo de Demora en la Distribución
Puerto de Origen	Puerto de Arribo USA	Días	
Callao	PHILADELPHIA, PA	10	3
Callao	LOS ANGELES, CA	11	4
Callao	NEWARK, NJ	10	3
Callao	PORT EVERGLADES, FL	8	2
Callao	MIAMI	8	4

Elaboración propia.

Fuente: Sea Rates (2016)

Los puertos de destino PORT EVERGLADES y el de MIAMI, son los que presentan un menor tiempo de navegación, lo que permitiría a nuestros productos estar colocados en el mercado en menos de cuatro días y por ende estar en mejores condiciones. En la *figura 21* se puede apreciar las rutas marítimas de los cinco puertos mencionados en el *cuadro 18*.



Figura 21: Rutas de Navegación entre Perú y Estados Unidos para la exportación de Arándanos.

Fuente: Sea Rates (2016)

4.2.3.3. Canales de Distribución

La distribución de alimentos en Estados Unidos se da mediante Food Retailers (Minoristas), Wholesalers (mayoristas) y Alternative Formats (formatos alternativos).

Food Retailers (Minoristas)

Empresa que compra productos en grandes cantidades a fabricantes o importadores (directamente o a través de un mayorista) y los vende en unidades individuales o en pequeñas cantidades al consumidor final; es decir es el que se encuentra en contacto con el mercado. Actualmente los seis negocios minoristas más grandes de Estados Unidos son: Wal-Mart Stores, Kroger Co, Albertsons, Publix, Ahold USA y Delhaize America.

Wholesalers (mayoristas)

Entendido como la venta sin transformación (reventa) de productos nuevos o utilizados a minoristas, fabricantes y/u otro mayorista. No existe contacto directo con los consumidores. Los mayoristas más resaltantes son: Supervalu, C&S Wholesale Grocers, Costco Wholesale Corp., Loblaw Cos. y Target Corp.

Alternative Formats (formatos alternativos)

Considerados los grandes almacenes de venta masiva y Warehouse Clubs en la cual la única forma de acceder a dicha mercancía es siendo socio del club. Se caracteriza por tener stocks elevados (mayor al de los supermercados) y precios más bajos. Los 10 formatos alternativos de comercio de Estados Unidos son: 1. Wal-Mart Stores, 2. Costco Wholesale Corp., 3. 7-Eleven, 4. Meijer Inc., 5. Dollar General Corp., 6. BJ's Wholesale Club, 7. Trader Joe's Market, 8. Whole Foods Market, 9. Family Dollar Stores y10. Aldi.

4.2.3.4. Requisitos de Ingreso

A. Requisitos Fitosanitarios de Exportación: SENASA

Arándano, fruto fresco: Blueberry

- Requisitos Generales: Certificado fitosanitario y permiso fitosanitario de importación.
- Declaración adicional: "This shipment has been inspected and found free of all life stages of any pests regulated by Canada". (Senasa,2016)

- Tratamiento Cuarentenario:

Tratamiento de frío T107-a-1 USDA APHIS

15D a 1.11 °C, o menor temperatura – Tratado en tránsito.

17 D a 1.67 °C, o menor temperatura - Tratado en tránsito.

Tratamiento de Fumigación con Bromuro de Metilo T101-i-1-1 USDA APHIS

- Requisitos de etiquetado: Ninguno
- Consideraciones para llenar el C.F.: Ninguno

(g) Requerimientos para la importación de Arándanos desde Estados Unidos

USDA (2016), señala que para que Estados Unidos importe Arándano, el exportador deberá de cumplir con los siguientes requisitos:

- Se requiere un permiso de importación el cual es obtenido electrónicamente en el link “e-Permits” del FAVIR (Fruits and Vegetables Import Requirements - database) del U.S. Department of Agriculture’s Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS). La base de datos FAVIR permite a los clientes buscar frutas y verduras autorizadas por país y producto de manera rápida y fácil determinando los requisitos generales para su importación en los Estados Unidos. Además incluye las notificaciones de plagas de emergencia para alertar a los usuarios si hay un cambio en el estado de importación de una mercadería o de un país. FAVIR permite un fácil acceso a la información relativa a la importación de frutas y verduras. También permite a los funcionarios de APHIS y al Departamento de Inspectores Agrícolas de Aduanas y Protección Fronteriza (CBP) del Departamento de Seguridad Nacional para determinar si es o no una mercadería autorizada para su ingreso a los Estados Unidos, así como los requisitos generales para la importación.

Cabe señalar que APHIS ha desarrollado la base de datos FAVIR en respuesta a la regla final del 18 de julio del 2007, conocida como la cuarentena 56 o la revisión Q56, que estableció un método simplificado para la importación de

determinadas frutas y verduras sin reglamentación específica previa. Dado que no hay reglamentación específica previa, los productos básicos aprobados en el marco de la revisión Q56 están identificados a través de FAVIR y no en el Código de Regulaciones Federales.

- Este producto está sujeto a inspección en el puerto de entrada y todos los requerimientos generales se encuentran en el 7 CFR 319.56-3.
 - Deben ser únicamente envíos comerciales.
 - Certificado fitosanitario; todos los envíos a Estados Unidos deberán de ir acompañados de un certificado fitosanitario expedido por SENASA. No se requiere ninguna declaración adicional.
 - La condición de tratamiento de entrada está sujeto por T107-a-1 mostrado en la **figura 22**, o T101-i-1-1 **figura 23**, o T101-i-1-2 **figura 24**: Si el lote no ha recibido, no ha terminado o ha recibido un mal tratamiento, este debe de ser tratado de acuerdo a T107-a-1 T101-i-1-1, o T101-i-1-2.

Apple, Apricot¹⁰, Blueberry, Cherry, Grape, Grapefruit, Kiwi, Mandarin, Nectaine, Orange, Peach, Pear, Plum¹⁰, Pomegranate, Quince, Sweet Orange, Tangelo, Tangerine (includes Clementine)

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

Treatment: T107-a-1 Cold treatment

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

Figura 22: Tratamiento cuarentenario T107-A-1

Fuente: USDA (2016).

Blueberry



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

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

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

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

Figura 23: Tratamiento cuarentenario T101-i-1-1

Fuente: USDA (2016).

Blueberry



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

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

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

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

Figura 24: Tratamiento cuarentenario T101-i-1-2

Fuente: USDA (2016).

Para la fumigación, el envío puede llegar sólo a los puertos ubicados al norte de los 39° de latitud y al este de 104° de longitud.

Para el tratamiento en frío, el envío puede llegar a los Estados Unidos en cualquiera de los siguientes lugares: Port of Wilmington (Wilmington), Perishable Complex, Pan American Logistic (Atlanta), North Bay Produce, Inc.(Mascoutah), Bifulco/Four Seasons/UGM (Pittgrove), Eastern Propak (Glassboro), Garden State Freezer Storage

(Mullica Hill Cold Storage) (Mullica Hill), KMT BRR Warehouse (Logan), Lucca's Freezer & Cold Storage (Hammonton), Lucca's Freezer & Cold Storage (Vineland), Gloucester Marine Terminal (Gloucester City), Gloucester Refrigerated Warehouse (Gloucester), Manfredi's Cold Storage (Kennet Square) and Procacci Brothers (Philadelphia).

En Estados Unidos para la comercialización de los arándanos, las empresas que procesan, envasan y/o distribuyen los arándanos deben estar registrados en el FDA.

4.2.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS EXPORTACIONES DE ARÁNDANO A ESTADOS UNIDOS

a. Exportación Mundial de Arándano

Las exportaciones de arándano se han ido incrementando en cantidades considerables, Chile durante los últimos años ha sido el mayor exportador de arándano cuyos mercados objetivos han sido Estados Unidos principalmente seguido por Países Bajos, Reino Unido, China y Canadá; el segundo mayor exportador durante el 2015 fue España cuyos mercados objetivos fueron Reino Unido, Alemania, Países Bajos, Francia e Irlanda; en tercer lugar se ubica Canadá cuyos clientes fueron los países de Estados Unidos, Japón, Bélgica y Australia; en cuarto lugar se ubica Estados Unidos cuyos clientes fueron Canadá, Japón, Corea, Hong Kong y Reino Unido. En el *cuadro 19* se puede ver el ranking de las exportaciones mundiales en miles de dólares americanos considerando a los diez mayores exportadores de este prometedor producto.

Cuadro 19: Ranking de los diez mayores exportadores de arándano del Mundo.

EXPORTADORES	AÑO (Mil. US\$)				
	2011	2012	2013	2014	2015
Mundo	1214365	1380738	1524021	1767203	1859353
Chile	400674	400585	460994	576955	548113
España	84927	108688	147817	207737	231486
Canadá	136897	184514	173044	16223	185929
Estados Unidos de América	220441	239592	240243	212041	181803
Países Bajos	69375	97905	103248	130082	140282
Argentina	109343	111488	86866	119259	101081
Perú	84	465	17386	30357	95804
Marruecos	15572	16826	31499	4243	71476
Polonia	23331	37889	45917	64908	70682
México	5604	1779	18562	39862	43904
Otros	148117	181007	198445	365536	188793

Elaboración propia (2016)

Fuente: TRADE MAP (2016)

b. Exportación Peruana de Arándano

Las exportaciones de Arándano han ido creciendo año a año tal cual lo muestra la *figura 25* en la cual se muestra la línea de tendencia de las exportaciones de arándanos desde el 2008 en la cual Perú inicia sus exportaciones con cantidades considerables contando únicamente con 500 ha de arándano sembrado; hasta el año 2015 en la cual Perú ya cuenta con alrededor de las 2500 ha de arándano.

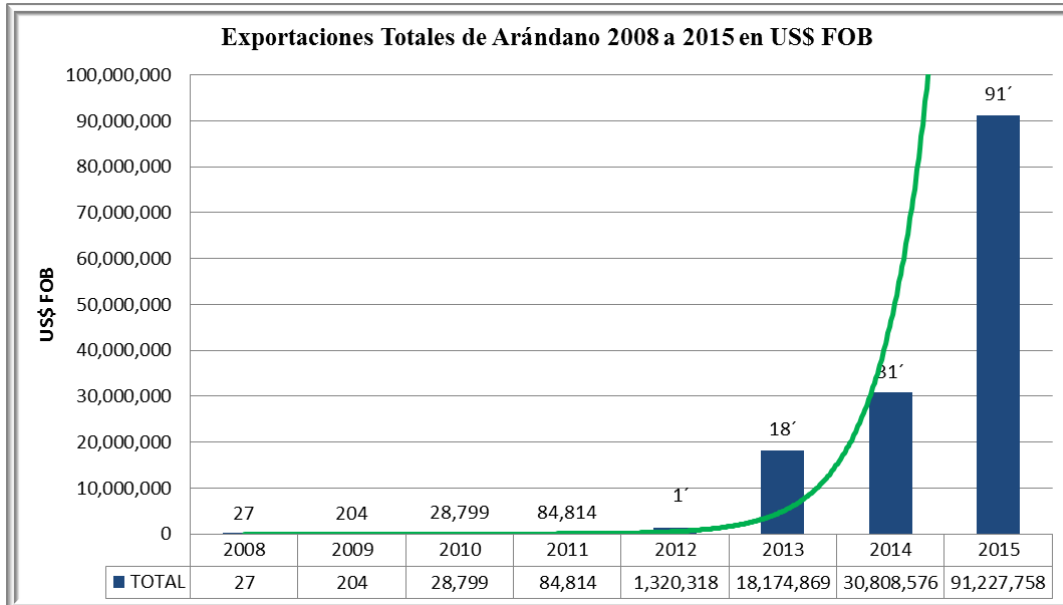


Figura 25: Exportaciones Totales de Arándano 2008 al 2015

Fuente: Elaboración propia (2015). Valores Adex Data Trade

Las exportaciones de arándano de productos frescos y procesados que incluyen el arándano, están consideradas dentro de las tres partidas arancelarias, que se muestran en el **Cuadro 20**.

Cuadro 20: Código Arancelario para el Arándano y sus derivados

Nº	Partida	Descripción Arancelaria
1	0810400000	ARANDANOS ROJOS, MIRTILLOS Y DEMAS FRUTOS DEL GENERO VACCINIUM, FRESCOS
2	2009810000	JUGO DE ARÁNDANOS ROJOS
3	2008930000	ARÁNDANOS ROJOS (Vaccinium macrocarpon, Vaccinium oxycoccos, Vaccinium vitis-idaea), PREPARADOS O CONSERVADOS DE OTRO MODO, INC. C ADICIÓN DE AZÚCAR U OTRO EDULCORANTE O ALCOHOL

Elaboración propia (2015)

Fuente: Adex Data Trade (2015)

A la fecha existen alrededor de 35 países que importan desde el Perú arándano fresco y/o procesado, de los cuales los más representativos vienen a ser Estados Unidos, Países Bajos, Reino Unido, Hong Kong, España, Singapur, Canadá, Costa Rica, Alemania y Bélgica entre

otros cuyo comportamiento de importación se ven en la *figura 26*. Existe una participación muy insignificante de demás países cuyo detalle se muestra en el Anexo 7.

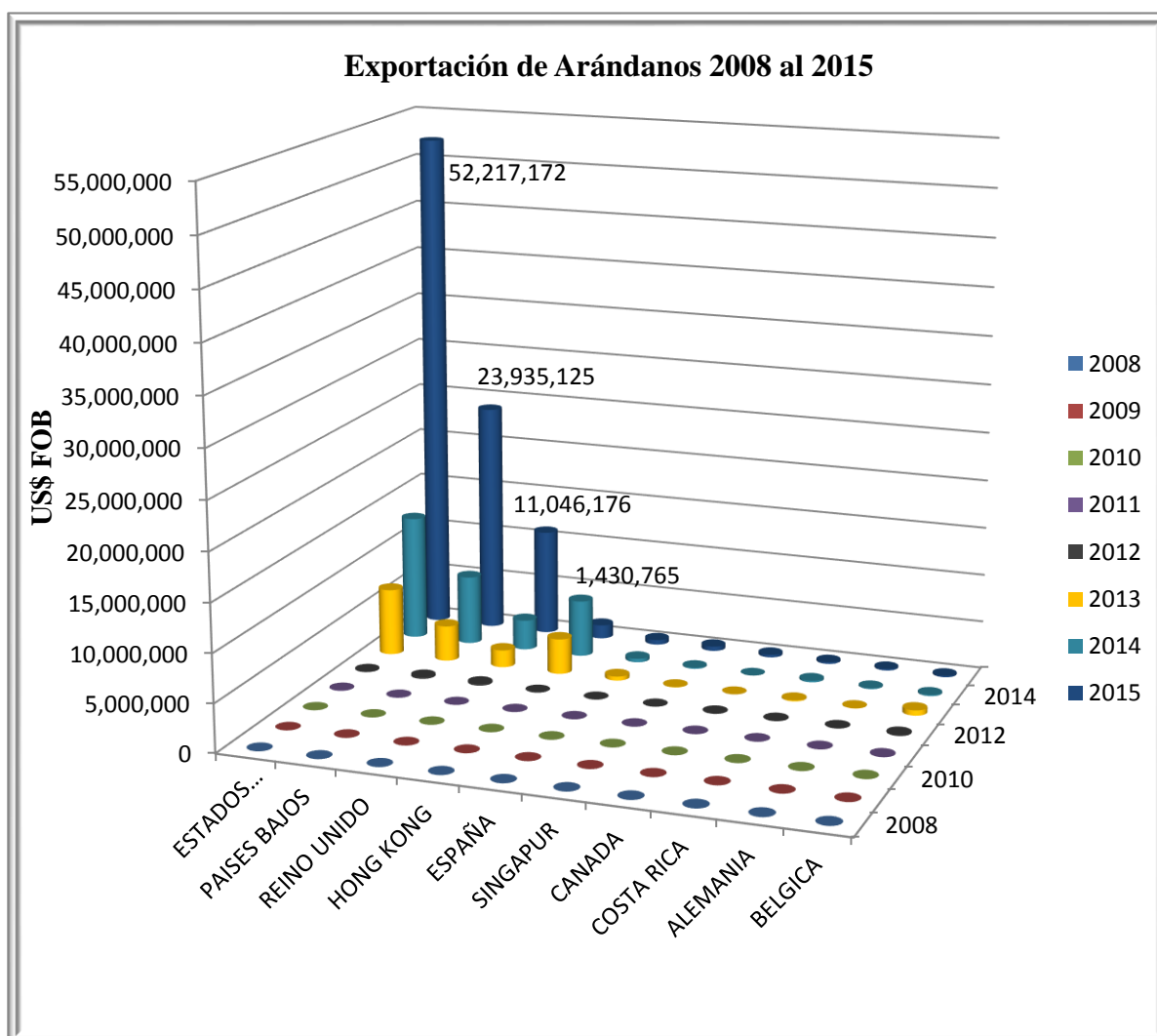


Figura 26: Exportación de Arándanos desde el año 2008 al 2015.

Fuente: Elaboración propia (2015). Valores Adex Data Trade

Los porcentajes en los que se importaron a los mercados más importantes de arándano se da en la manera que se muestra en la *figura 27* en la cual se puede apreciar que del total de exportaciones de arándano durante el año 2015, el 57.2% fue exportado a Estados Unidos, en segundo lugar se tiene a Países bajos cuya importación de Arándano del Perú representó el 26.2%, seguidamente se encuentra Reino Unido cuya importación fue de 12.1%, Hong Kong importó alrededor del 1.6% entre otros.

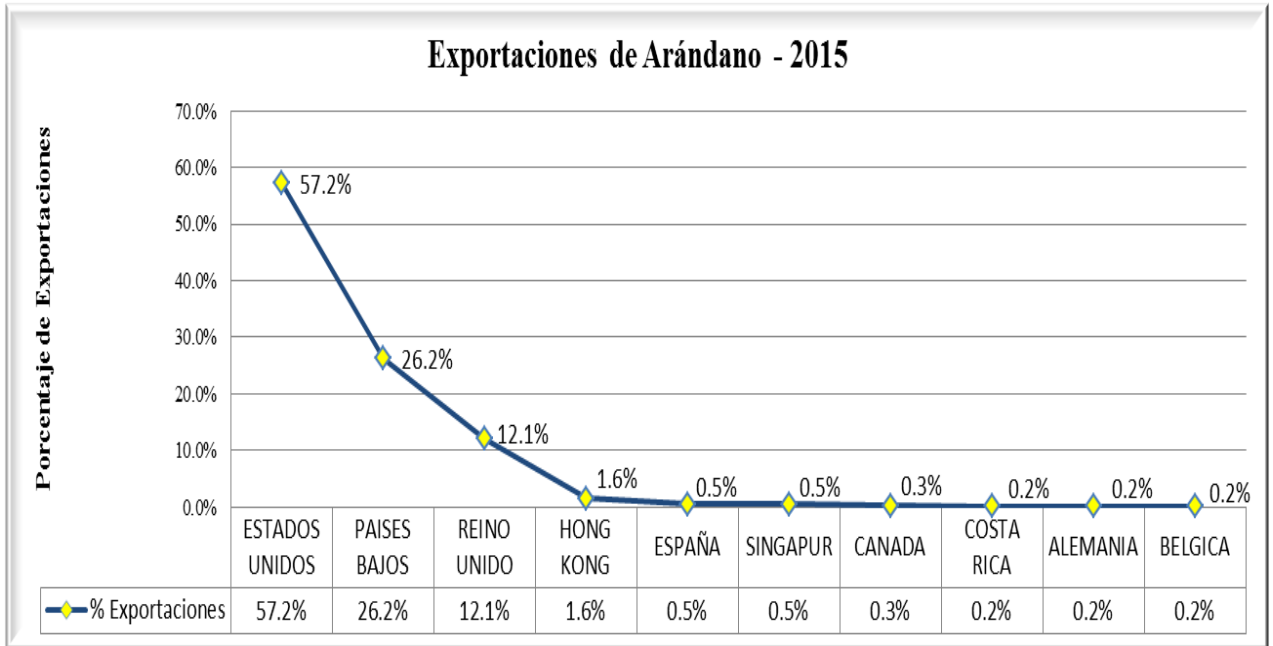


Figura 27: Porcentaje de exportaciones a los principales mercados de arándano - 2015

Fuente: Elaboración propia (2015). Valores Adex Data Trade

Las exportaciones totalizan a las tres partidas arancelarias que están relacionados con los arándanos.

En la **figura 28** se muestra la evolución de las exportaciones de la Partida Arancelaria 0810400000 ARANDANOS ROJOS, MIRTILOS Y DEMAS FRUTOS DEL GENERO VACCINIUM, FRESCOS; cuya variación porcentual ha sido significativa año tras año teniendo un incremento de 207% del año 2015 con respecto al 2014; y de 74% correspondiente al año 2014 con respecto al 2013. También se evidencia que en el año 2011 y 2012 las exportaciones de esta partida arancelaria fueron de US\$ 84,474 y de US\$ 462,648; representando el 0.09% y el 0.5% respecto a lo que se ha exportado en el año 2015.

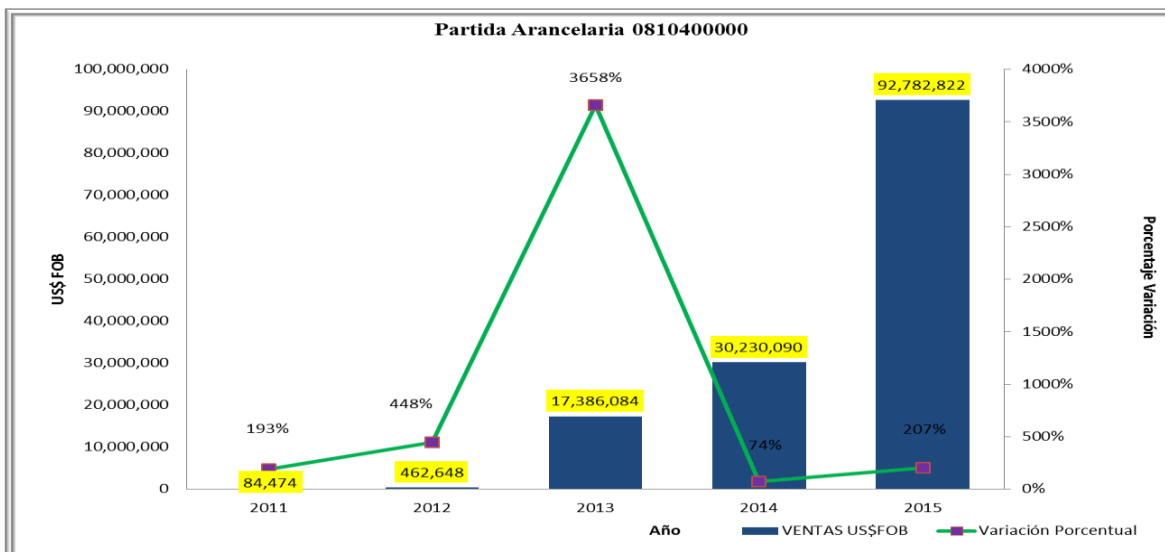


Figura 28: Evolución de la Exportación de Arándano fresco 2011 a 2015

Fuente: Elaboración propia (2015). Valores Adex Data Trade

Los mercados que importaron en mayor cantidad durante el 2011 al 2015 fueron Estados Unidos en un 52,64%, seguido por Países Bajos, Reino Unido, Hong Kong, España, entre otros en los porcentajes que se muestra en la *figura 29*.

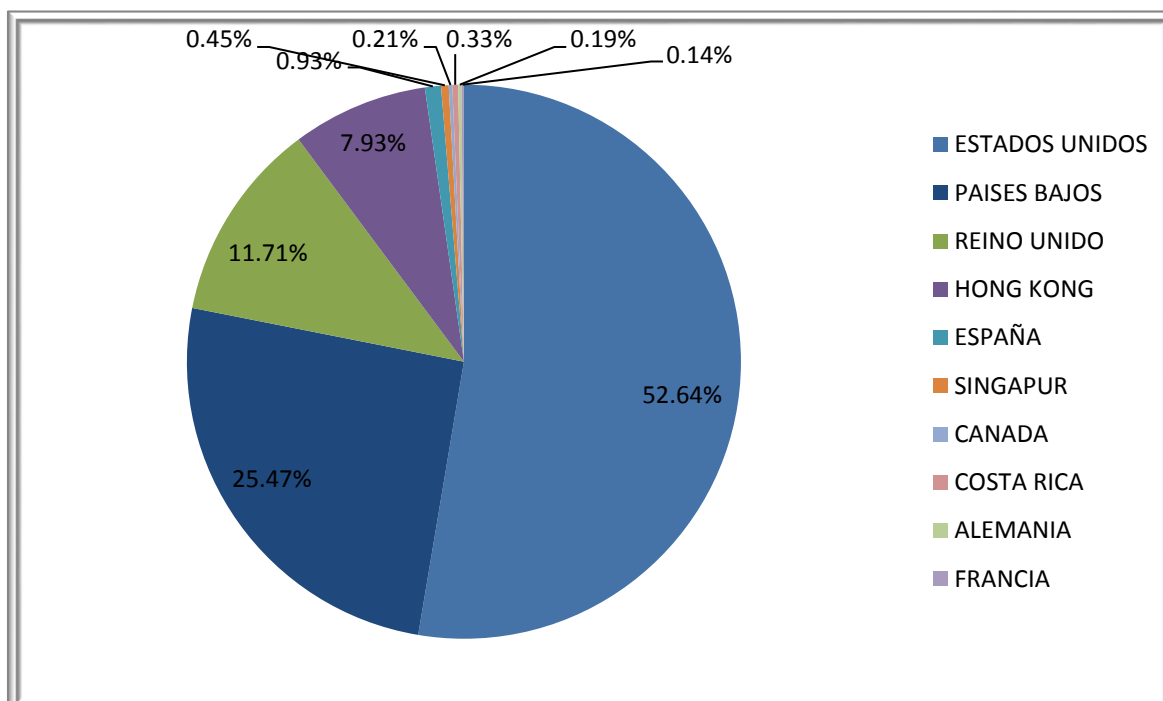


Figura 29: Porcentaje de Ventas 0810400000 Años 2008-2016

Fuente: Elaboración propia (2015). Valores Adex Data Trade

Las empresas que exportaron en mayores cantidades fueron CAMPOSOL S.A acaparando el 43.01% de la demanda, seguido por TAL S.A. con 41.51%, HORTIFRUT-TAL S.A. con 6.93%; entre otros; en la **figura 30** se observa la distribución de abastecimiento al mercado internacional, periodo 2011 al 2015.

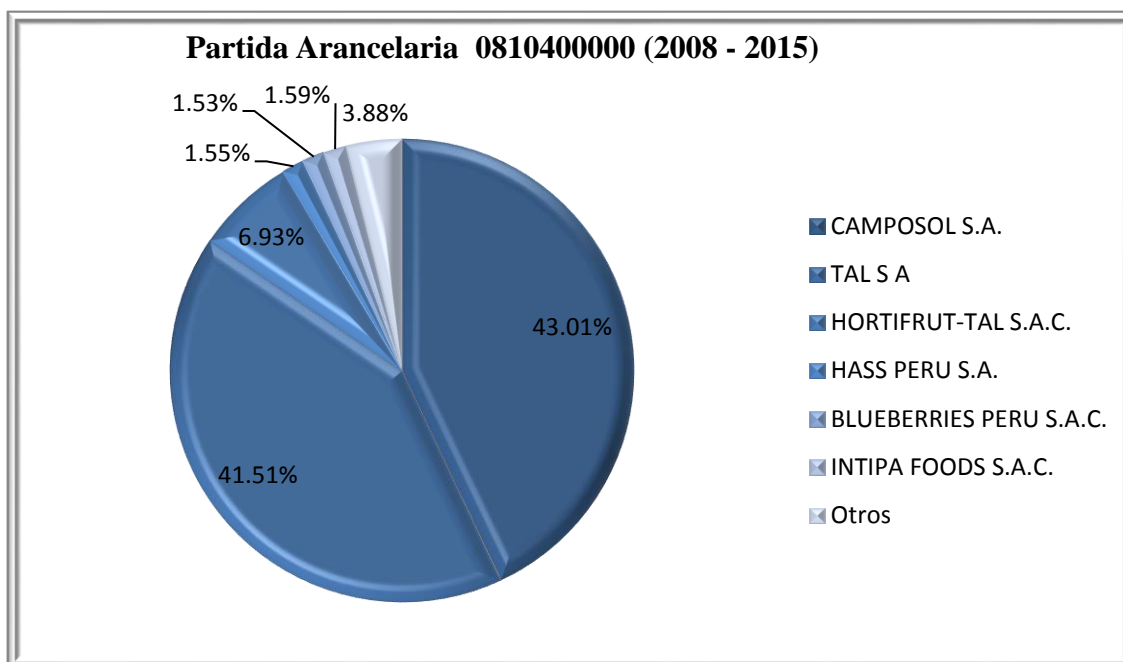


Figura 30: Ranking de Empresas Exportadoras de la Partida Arancelaria 0810400000 ARANDANOS ROJOS, MIRTILOS Y DEMAS FRUTOS DEL GENERO VACCINIUM, FRESCOS (2008-2015)

Fuente: Elaboración propia (2015). Valores Adex Data Trade

En el **Cuadro 21** se muestra el comportamiento de las exportaciones de la Partida Arancelaria 0810400000 respecto a cada empresa, en la cual se observa que durante los años 2008 y 2010 fueron dos las empresas que exportaron, durante el año 2011 fueron cinco las empresas; el año 2012 fueron cinco las empresas que exportaron; durante el año 2013 fueron trece las empresas que exportaron; a su vez se observa que en el 2014, fueron 19 las empresas que exportaron y finalmente se observa que durante el periodo del año 2015 fueron 24 las empresas que exportaron siendo Camposol S.A. el mayor exportador. INTIPA FOODS S.A.C. pese a haber sido el pionero en la exportación de esta partida arancelaria, no logró tener mayor participación en el mercado. Durante el año 2015, siete empresas no exportaron pese a haber tenido presencia durante el año 2014.

Cuadro 21: Ranking de Empresas Exportadoras de la Partida Arancelaria 0810400000 ARANDANOS ROJOS, MIRTILOS Y DEMAS FRUTOS DEL GENERO VACCINIUM, FRESCOS (2008-2015)

N°	RUC	Razón Social	US\$ FOB								
			2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL 2008-2015
TOTAL			27	204	28,799	84,474	462,648	17,386,084	30,230,090	92,782,822	140,975,148
1	20340584237	CAMPOSOL S.A.	0	0	0	3	150,411	9,686,502	11,505,488	39,297,754	60,640,157
2	20131565659	TAL S A	0	0	0	0	0	6,688,449	15,894,369	35,938,253	58,521,071
3	20559912353	HORTIFRUT-TAL S.A.C.	0	0	0	0	0	0	1,175,031	8,589,195	9,764,226
4	20481121966	HASS PERU S.A.	0	0	0	0	0	0	0	2,187,842	2,187,842
5	20557530160	BLUEBERRIES PERU S.A.C.	0	0	0	0	0	0	53,102	2,108,171	2,161,273
6	20224133929	INTIPA FOODS S.A.C.	27	204	23,999	47,390	164,997	347,242	477,453	1,176,320	2,237,631
7	20104902864	EXPORTADORA FRUTICOLA DEL SUR SA	0	0	0	0	0	0	342,532	980,846	1,323,378
8	20297939131	COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	0	0	0	0	0	0	0	486,567	486,567
9	20515349309	AGRICOLA LA VENTA S.A.	0	0	0	0	0	0	0	346,064	346,064
10	20286844953	GREEN VEGETABLES & FLOWERS S.A.C.	0	0	0	0	115,511	155,952	233,439	342,088	846,990
11	20170040938	DANPER TRUJILLO S.A.C.	0	0	0	0	0	0	1	238,200	238,201
12	20519190681	AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA PERU SOCIEDAD ANONIMA	0	0	0	27	14,857	149,785	156,381	231,777	552,826
13	20546110720	AGRICOLA NORSUR S.A.C	0	0	0	0	0	0	0	166,210	166,210
14	20547760558	FRESH RESULTS PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - FRESH RESULTS PERU S.A.C.	0	0	0	0	0	0	22,411	165,426	187,837
15	20536911708	VISON'S S.A.C.	0	0	0	0	0	25,680	71,813	120,522	218,015
16	20410065364	CORPORACION FRUTICOLA DE CHINCHA S.A.C.	0	0	0	0	0	0	0	101,703	101,703
17	20600568575	DA VE'S EXOTIC PERU S.A.C.	0	0	0	0	0	0	0	86,883	86,883
18	20557401947	FUNDO RIO GRANDE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA-FUNDO RIO GRANDE S.A.C	0	0	0	0	0	0	0	66,305	66,305
19	20555282339	CONSORCIO DEL VALLE S.A.C	0	0	0	0	0	0	0	58,561	58,561
20	20515159356	AGROINDUSTRIAS TERRANOVA S.A.C.	0	0	0	0	0	0	0	55,315	55,315
21	20495739873	FINCA TRADICIONES S.A.C.	0	0	0	0	0	2,576	35,942	24,491	63,009
22	20378668574	PHOENIX FOODS S.A.C.	0	0	0	0	0	0	0	8,640	8,640
23	20517142965	INKA FRESH S.A.C.	0	0	4,800	37,008	0	22,171	8,402	5,108	77,489
24	20557066382	VALLE Y PAMPA TRADING S.A.C.	0	0	0	0	0	0	0	581	581
25	20549172360	PROBERRIES SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - PROBERRIES S.A.C.	0	0	0	0	16,872	1,368	0	0	18,240
26	20100227542	PROCESOS AGROINDUSTRIALES SOCIEDAD ANONIMA	0	0	0	0	0	15,720	9,125	0	24,845
27	20536558072	SOBIFRUTS S.A.C.	0	0	0	0	0	5,000	0	0	5,000
28	20102269617	INCA FRUT SA	0	0	0	0	0	0	90	0	90
29	20555881801	INCA VO S.A.C.	0	0	0	0	0	0	12,117	0	12,117
30	10061743168	ACHARTELUME FELIX AMADOR	0	0	0	46	0	0	0	0	46
31	20367472694	AGRICOLA ATHOS SA	0	0	0	0	0	214,196	36	0	214,232
32	20451778316	AGRICOLA ISABEL SOCIEDAD ANONIMA CERRADA-AGRICOLA	0	0	0	0	0	71,444	232,359	0	303,803
33	20519331412	CONSORCIO SANGUINETI SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	0	0	0	0	0	0	1	0	1

Elaboración propia (2016)

Fuente: Adex Data Trade (2016)

Las exportaciones de esta partida arancelaria se dieron durante todo el año, tendiendo los mayores ingresos desde el mes de Agosto al mes de diciembre, siendo el mes más resaltante Noviembre con el 26,42% del total de las exportaciones, seguido por el mes de Octubre con el 22,25%, en tercer lugar se encuentran las exportaciones del mes de setiembre con el 17,83% del total de las exportaciones. En el mes de agosto y diciembre se exportaron el

8,16% y el 14,47% respectivamente. En la **figura 31** se visualiza los niveles de venta de por cada mes con sus respectivos porcentajes de venta, en donde además se visualiza que los meses en los cuales Perú no exporta cantidad significativas es durante mayo y junio.

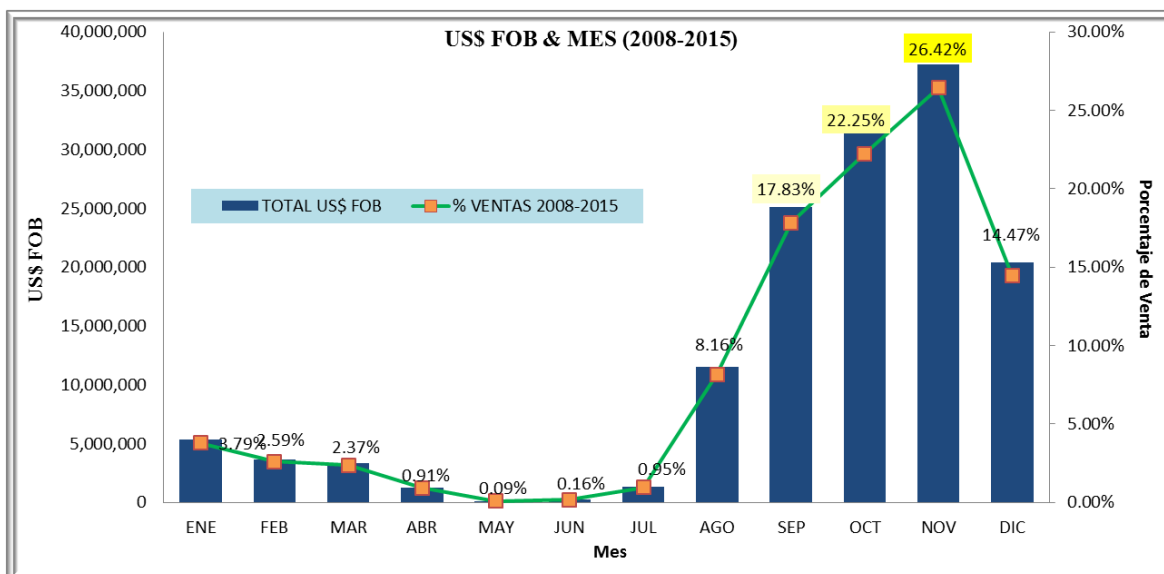


Figura 31: Ingreso US\$ FOB Respecto A Cada Mes Durante El Periodo 2008 - 2015

Fuente: Elaboración propia (2015). Valores Adex Data Trade

Los precios de la partida Arancelaria 0810400000 ARANDANOS ROJOS, MIRTILOS Y DEMAS FRUTOS DEL GENERO VACCINIUM, FRESCOS; han ido variando desde que se iniciaron las exportaciones de cantidades considerables en el año 2010, siendo el precio 11 US\$ FOB/kg, teniendo picos de 12 US\$ FOB/kg; durante el año 2011, el precio promedio fue de 13 US\$ FOB, teniendo picos de 18; durante el año 2012 el precio promedio cae a 10 US\$ FOB teniendo picos altos de hasta 12; durante el año 2013 el precio FOB promedio aumenta a 11, cuyos picos altos asciende a 16; mientras que en el año 2014 el precio vuelve a caer a 10 US\$ FOB/kg, contando con picos altos de hasta 14; por otro lado durante el año 2015 el precio promedio fue de 10.



Desde el año 2010 al año 2015 se observa que los precios varían desde 4 a 18 US\$ FOB/kg; los meses que presentaron mejores precios fueron los meses de agosto, setiembre, octubre, noviembre.; siendo setiembre el mejor mes seguido por octubre. En el **cuadro 22** muestra los precios desde el año 2008, año en la cual se inician las transacciones comerciales con el

envío de muestras hasta el año 2015 fecha en la cual ya se concretan precios con cantidades considerables.

Cuadro 22: Precio promedio por mes en US\$ FOB/kg de la partida arancelaria 0810400000 ARANDANOS ROJOS, MIRTILOS Y DEMAS FRUTOS DEL GENERO VACCINIUM, FRESCOS, periodo 2008-2015.

AÑO	US\$ FOB / kg												PROMEDIO ANUAL
	ENE.	FEB.	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
2008	*	*	*	*	*	*	15	*	*	*	15	*	15
2009	*	*	*	*	*	*	20	33	*	*	*	*	23
2010	*	*	*	*	*	*	*	*	11	12	11	*	11
2011	*	*	*	*	*	*	18	12	13	4	13	4	13
2012	0	0	0	*	*	*	*	12	12	11	8	8	10
2013	8	8	9	11	8	8	8	11	16	14	11	9	11
2014	6	7	12	8	9	11	13	12	14	12	12	9	10
2015	6	7	11	8	9	9	7	9	11	11	10	8	10
PROMEDIO 2013-2015	7	7	11	9	9	9	9	11	14	12	11	8	10

*Sin actividad Comercial

-  Precios elevados durante el año.
-  Precio más elevando durante el año.

Elaboración propia (2016)

Fuente: Adex Data Trade (2016)

Del mismo modo, las exportaciones de la partida arancelaria 2009810000 JUGO DE ARÁNDANOS ROJOS presentó una variación porcentual negativa, debido a que se evidenció que en el año 2012 Perú exportó US\$ FOB 786,041; en el año 2013 se da una variación porcentual positiva con un incremento de 0,2%; sin embargo en el año 2014 se observó una variación porcentual negativa de 34,1% y en el 2015 la tendencia sigue bajando presentándose una disminución en 12,3% en ingresos US\$ FOB comparando el año 2014, es decir, que desde el 2012 al 2015 Perú disminuyó sus ingresos US\$ FOB en 42%. En el **Cuadro 23** y en la **figura 32** se observa el decaimiento de las ventas de la partida arancelaria 2009810000.

Cuadro 23: Ventas US\$ FOB Partida Arancelaria 2009810000 JUGO DE ARÁNDANOS ROJOS.

AÑO	2012	2013	2014	2015
VENTAS US\$FOB	786,041.00	787,705.000	518,741.000	454,884.000
Variación Porcentual	-	0.2%	-34.1%	-12.3%

Elaboración propia (2016)

Fuente: Adex Data Trade (2015)

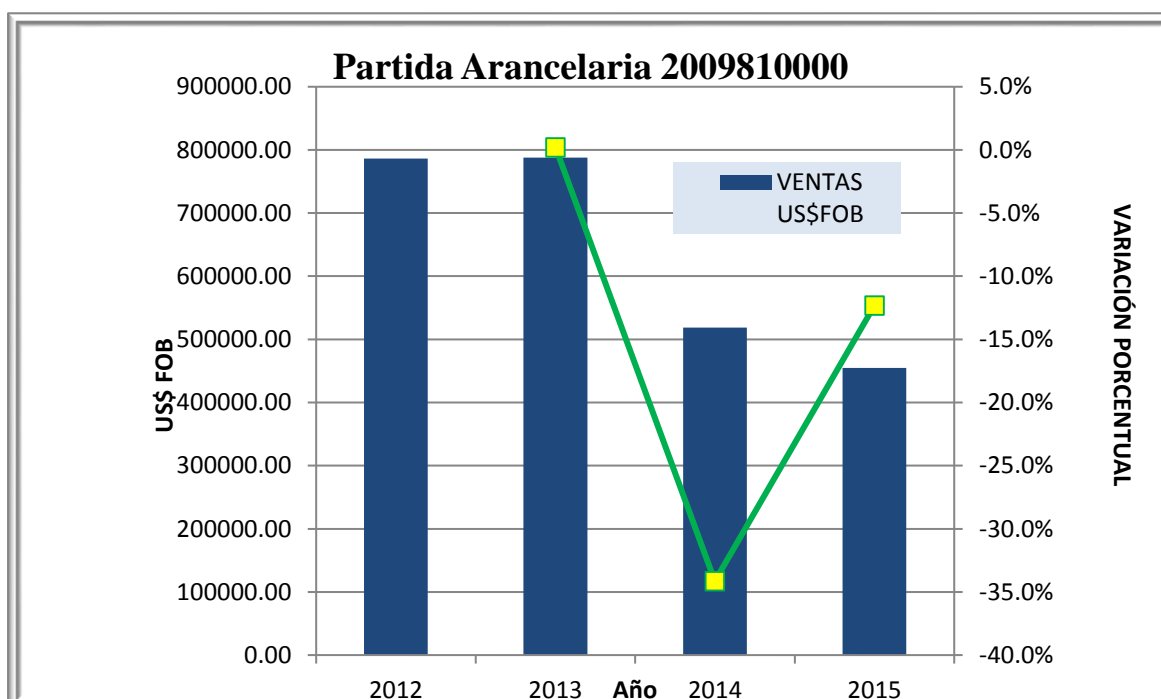


Figura 32: Evolución de la Exportación de Arándano fresco 2012 a 2015 Partida Arancelaria 2009810000 JUGO DE ARÁNDANOS ROJOS

Fuente: Elaboración propia (2016). Valores Adex Data Trade

Los mercados más importantes para la Partida Arancelaria 2009810000 JUGO DE ARÁNDANOS ROJOS fueron Estados Unidos, Ecuador, Puerto Rico, Chile, Colombia, Brasil, Panamá y Venezuela; siendo Estados Unidos el mayor destino para nuestro producto el cual representó el 24% de las ventas totales. En la *figura 23* se observa los mercados más importantes para la Partida Arancelaria 2009810000 con sus respectivos volúmenes de venta y el porcentaje de venta que significó para cada país durante el 2015.

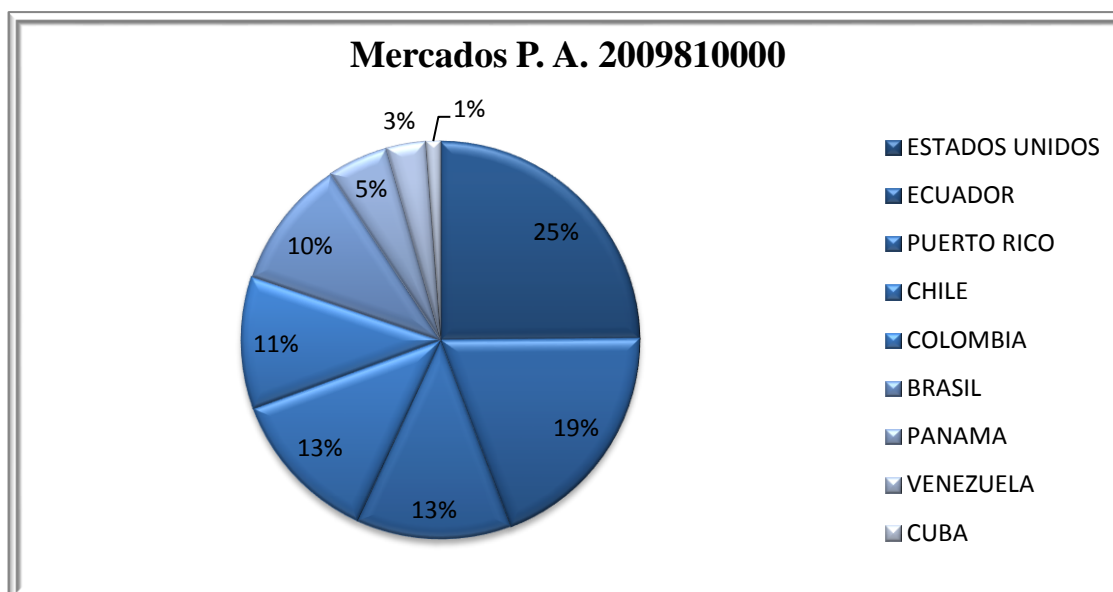


Figura 33: Porcentaje de Venta para los Mercados más importantes para la Partida Arancelaria 2009810000 JUGO DE ARÁNDANOS ROJOS - 2015

Fuente: Elaboración propia (2016). Valores Adex Data Trade.

Las empresas que tuvieron las mayores exportaciones de Jugo de Arándano fueron en el año 2015 principalmente 4 empresas resaltando L' ONDA BEVERAGE COMPANY S.A.C. representando el 72%, seguido por ORIUNDO EXPORT S.A.C. cuya representación fue de 13%, ORIUNDO TRADING S.A.C. con un 12% y BRANDS OF THE AMERICAS S.A.C. representó un 3%. A su vez se observó que en el año 2012 recién se inician las exportaciones de esta partida Arancelaria la cual fueron seis empresas las que apostaron por este producto; sin embargo en el **Cuadro 24** se evidencia que para el año 2013 dejan de exportar 5 empresas siendo la más importante SELVA INDUSTRIAL S.A. y se unen nuevas empresas; para el 2014 se observó que suben a siete empresas las que exportan y en el 2015 tan sólo exportaron cuatro países.

Cuadro 24: Ranking de Empresas Exportadoras de la Partida Arancelaria 2009810000 JUGO DE ARÁNDANOS ROJOS 2012- 2015

N°	RUC	Razón Social	US\$ FOB				% de Ventas
			2012	2013	2014	2015	2015
		TOTAL	786,041	787,705	518,741	454,884	100%
1	20516992973	L' ONDA BEVERAGE COMPANY S.A.C.	749,870	718,800	447,408	327,201	72%
2	20550006970	ORIUNDO EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - ORIUNDO EXPORT S.A.C.	0	39,218	21,719	60,720	13%
3	20600487117	ORIUNDO TRADING S.A.C.	0	0	0	52,448	12%
4	20543195414	BRANDS OF THE AMERICAS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - BRANDS OF THE AMERICAS S.A.C.	0	29,629	49,217	14,515	3%
5	20519331412	CONSORCIO SANGUINETI SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	0	54	151	0	0%
6	20508869721	DINAMIKA BUSINESS S.A.C.	5	0	0	0	0%
7	20541210327	ESPECIES Y FRUTOS AMAZONICOS S.A.C.	0	0	3	0	0%
8	20519147085	GRUPO L & G SAC	0	3	6	0	0%
9	20545382785	KUSLY S.A.C.	468	0	0	0	0%
10	20100095450	LAIVE S A	4,839	0	0	0	0%
11	20546073778	MINERA TUCTO MSE S.A.C.	59	0	0	0	0%
12	20517535851	ABT PRODUCTOS NATURALES S.A.C.	0	0	138	0	0%
13	10468997105	BASTIDAS TALLEDO BRAYAN HIUSEN	0	0	96	0	0%
14	20475898193	SAN-EI GEN F.F.I (PERU) S.A	1,288	0	0	0	0%
15	20504524176	SELVA INDUSTRIAL S.A.	29,512	0	3	0	0%

Elaboración propia (2016)

Fuente: ADEX DATA TRADE (2016)

Las exportaciones de la Partida Arancelaria 2008930000 ARÁNDANOS ROJOS (Vaccinium macrocarpon, Vaccinium oxycoccos, Vaccinium vitis-idaea), PREPARADOS O CONSERVADOS DE OTRO MODO, INC. C ADICIÓN DE AZÚCAR U OTRO EDULCORANTE O ALCOHOL presentaron un comportamiento desfavorable para las exportaciones peruanas en vista a que en el 2011 se exportó a Italia US\$ FOB 340; sin embargo en el año 2012 se exportó a tres países más, siendo el más significativo el mercado de Estados Unidos acaparando el 51,5% de las ventas, seguido de Canadá con el 28,9%, Alemania con el 17% e Italia con el 2.5%; en el 2013 al único país que se sigue exportando es a Italia 40.3% menos con respecto al año 2012; en el año 2014 se recuperó significativamente el monto exportado en el cual Estados Unidos acaparó el 83,6% del total de las ventas, seguido por Australia (nuevo mercado) en un 13,7%, Colombia con un 2,7% y finalmente a Alemania con una cantidad insignificante que no llegó ni al uno por ciento. En el año 2015 el único mercado al cual se destinaron los productos de la partida Arancelaria 2008930000 fue tan sólo Estados Unidos. En la *figura 34* se observa la gran variación que se dio de este producto durante los años 2011 al 2015.

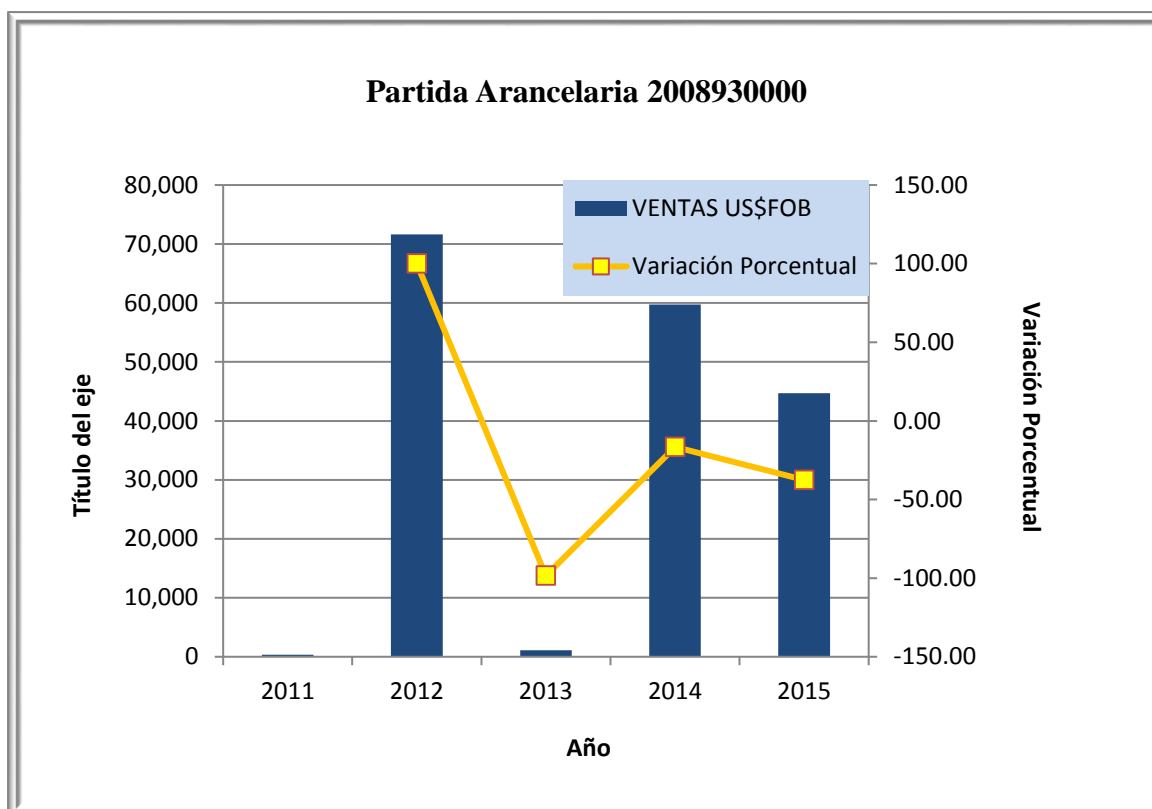


Figura 34: Ventas US\$ FOB Partida Arancelaria 2008930000 ARÁNDANOS ROJOS (Vaccinium macrocarpon, Vaccinium oxycoccos, Vaccinium vitis-idaea), PREPARADOS O CONSERVADOS DE OTRO MODO, INC. C ADICIÓN DE AZÚCAR U OTRO EDULCORANTE O ALCOHOL

Fuente: Elaboración propia (2016). Valores Adex Data Trade

Los mercados más importantes desde el momento que se empezó a exportar año 2011 fueron Estados Unidos, Australia, Canadá, Colombia, Alemania e Italia, siendo Estados Unidos el gran protagonista con 100% de mercado para las exportaciones del año 2015. En el **Cuadro 25** se ve cuál es comportamiento de los mercados ante esta partida arancelaria.

Cuadro 25: Mercados más importantes para la Partida Arancelaria 2008930000 ARÁNDANOS ROJOS (*Vaccinium macrocarpon*, *Vaccinium oxycoccos*, *Vaccinium vitis-idaea*), PREPARADOS O CONSERVADOS DE OTRO MODO, INC. CON ADICIÓN DE AZÚCAR U OTRO EDULCORANTE O ALCOHOL

Nº	País	US\$ FOB				
		2011	2012	2013	2014	2015
	TOTAL	340	71,629	1,080	59,744	44,694
1	ESTADOS UNIDOS	0	36,917	0	49,962	44,694
2	AUSTRALIA	0	0	0	8,157	0
3	CANADA	0	20,735	0	0	0
4	COLOMBIA	0	0	0	1,601	0
5	ALEMANIA	0	12,168	0	25	0
6	ITALIA	340	1,808	1,080	0	0

Elaboración propia (2016)

Fuente: ADEX DATA TRADE (2016)

Las empresas que tuvieron mayores exportaciones fueron MEDRASA PERU S.A.C. que durante el año 2015 fue la única empresa que exportó esta partida arancelaria. Por otro lado se evidenció que durante el año 2014 las empresas COM ALT DE PROD NO TRAD Y DES EN LAT AME, INKA CROPS S.A., L' ONDA BEVERAGE COMPANY S.A.C. fueron los tres principales países exportadores. En el **Cuadro 26** se observa las principales empresas exportadoras de la Partida Arancelaria 2008930000 con los respectivos montos de venta.

Cuadro 26: Ranking de Empresas Exportadoras de la Partida Arancelaria 2008930000 ARÁNDANOS ROJOS (Vaccinium macrocarpon, Vaccinium oxycoccos, Vaccinium vitis-idaea), PREPARADOS O CONSERVADOS DE OTRO MODO, INC. CON ADICIÓN DE AZÚCAR U OTRO EDULCORANTE O ALCOHOL.

N°	RUC	Razón Social	US\$ FOB				
			2011	2012	2013	2014	2015
		TOTAL	340	71,629	1,080	59,744	44,694
1	20519375037	MEDRASA PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - MEDRASA PERU S.A.C.	0	0	0	0	44,694
2	20544211332	MERCATO LATINO AMERICANO ESPIGA INCA FOOD S.A.C	0	1,280	680	0	0
3	20340584237	CAMPOSOL S.A.	0	0	0	25	0
4	20110804483	COM ALT DE PROD NO TRAD Y DES EN LAT AME	0	32,903	0	8,157	0
5	20492490980	ESPIGA INCA S.A.C.	340	528	0	0	0
6	20291939083	INKA CROPS S.A.	0	36,917	0	49,962	0
7	20516992973	L' ONDA BEVERAGE COMPANY S.A.C.	0	0	0	1,601	0
8	20510807694	MAPA LOGISTICA INTERNACIONAL SAC	0	0	400	0	0

Elaboración propia (2016)

Fuente: ADEX DATA TRADE (2016)

4.2.5. ANÁLISIS DE LA VENTANA COMERCIAL PARA EXPORTAR ARÁNDANO A ESTADOS UNIDOS

El mayor importador de arándano del mundo es Estados Unidos cuyo volumen importado durante el periodo 2015 significó el 50.8%. Estados Unidos tuvo grandes volúmenes importados durante el mes de octubre que del total importado del 2015 representó el 28%. En los meses de enero y noviembre también existieron volúmenes considerables de importación que representaron el 11% y 10% respectivamente. En el **cuadro 27** se muestra el detalle de la cantidad importada de Estados Unidos desde sus principales proveedores. Los principales proveedores de Estados Unidos son México, Perú, Chile y Canadá.

Durante el 2015 México abasteció en cantidades considerables durante los meses de abril y mayo, Perú durante los meses setiembre, noviembre y diciembre, Chile durante los meses enero, febrero, marzo y diciembre, Canadá de abril a noviembre y Otros (Argentina, Uruguay, Países Bajos) durante el mes de noviembre.

Cuadro 27: Importación de Arándano de Estados Unidos desde el Mundo

Exportadores	2015											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Mundo	20833272	16602433	9926648	4594481	2275270	3846554	13479879	15108423	14667723	52775696	19996276	13130919
México	3.3%	5.5%	18.1%	71.5%	63.5%	10.3%	0.9%	0.1%	1.6%	1.3%	4.7%	6.7%
Perú	1.8%	1.6%	1.1%	1.9%	0.0%	0.0%	0.0%	1.2%	6.0%	2.1%	4.4%	10.5%
Chile	94.7%	92.9%	77.1%	7.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	9.2%	69.5%
Canadá	0.1%	0.0%	3.8%	19.0%	36.5%	89.7%	99.1%	98.3%	88.1%	88.7%	58.0%	5.3%
Otros	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	4.3%	7.4%	23.8%	7.9%

Elaboración propia (2016)

Fuente: TRADE MAP (2016)

Como se puede apreciar existe gran competencia para Perú; sin embargo Perú tiene un gran potencial porque puede producir durante todo el año tal cual lo muestra el *Cuadro 10*: Producción de Arándano de acuerdo a cada mes; lo que ubica a Perú en el mismo nivel de México y Canadá.

Según nuestro análisis si se fortalece y mejora la producción en el Perú la ventana comercial sería desde el mes de agosto a diciembre, y si se continúa la mejora en conjunto se podría exportar todo el año y con volúmenes mayores.

4.3. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA AL EXPORTAR ARÁNDANO A ESTADOS UNIDOS

4.3.1. ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN

a. Sistema productivo del arándano

Se determinó el costo de producción de la campaña 2016, teniendo como base los datos de la empresa Best Berries S.A.C. ubicada en Trujillo, quienes son especialistas en la producción y comercialización de planta mediante el uso de herramienta biotecnológicas no convencionales.

Cabe mencionar que el 100% de los empresarios encuestados se mostraron recelosos en compartir información de costos de producción razón por la cual se tuvo que extraer estos datos de la presentación de la empresa Best Berries S.A.C. del 09 de mayo del 2016 en la ciudad de Trujillo organizado por Sierra Exportadora.

La inversión primaria se muestran en el **cuadro 28**, en la cual se aprecia que existe gran inversión en la compra de plántones que representa el 43% de la inversión, y un alto nivel tecnológico en las zonas de producción ya que el arándano es un cultivo delicado que requiere de diversos cuidados a fin de que se logre un cultivo perenne.

Cuadro 28: Costos de producción de arándanos.

CONDICIONES DE EVALUACIÓN				
Ubicación	Cañete			
Precios en	Dólares Americanos (US\$)			
Áreas a cultivar (ha)	10			
Densidad de plantación/10 ha Mts. 2.50 * 0.80	50,000			
Valor de plantas (US\$)/ sin incluir IGV	2.00			
Fecha de plantación	2016			
Fecha de cosecha				
COSTOS DIRECTOS	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	MONTO (US\$)
Mano de obra directa				
<i>a) Preparación de Terreno</i>				
Subsoleado/Arado en Disco/ha	horas	40	40.00	1600.00
Rastra cruzada/ha	horas	40	40.00	1600.00
Incorporación de materia orgánica/ha	horas	30	40.00	1200.00
Aporcado por camellón/ha	horas	30	40.00	1200.00
<i>b) Plántones</i>				
Plántones	1 L. de sustrato*	50000	2.36	118000.00
<i>c) Labores Culturales</i>				
Siembra a campo definido	jornal	12	40.00	5000.00
Sistema de riego tecnificado (tubos/cinta de goteo)				25000.00
<i>d) Cosecha 1er año</i>				
Recojo de frutos y clasificación	horas	125	40.00	5000.00
Total de mano de obra directa				158600.00
Insumos				
<i>a) Substrato para campo Estiercol (Gallinazo, vacuno, compost)</i>				15000.00
<i>b) Otros Insumos</i>				
Fertilizantes Edafios Solubles (NPK)				4000.00
Plaguicidas				8000.00
Acidificante (Ácido fosfórico)				13500.00
Bioestimulantes y Fertilizantes Foliares				5000.00

<<continuación>>

<u>Total de insumos</u>				45500.00
TOTAL COSTOS DIRECTOS				204100.00
COSTO INDIRECTOS				
<u>Mano de obra indirecta</u>				
a) Ing. Agrónomo encargado del fundo	jornal	1		30000.00
b) Supervisor de fundo	jornal	1		7800.00
c) Obreros constantes	jornal	3	5000.00	15000.00
<u>Total de mano de obra indirecta</u>				52800.00
<u>Otros costos indirectos</u>				
a) Medidor de pH, T°, C.E.				450.00
b) Infraestructura (manta arpillera)	rollos	10	1400.00	14000.00
<u>Total de otros costos indirectos</u>				14450.00
TOTAL COSTOS INDIRECTOS				67250.00
TOTAL COSTO DE CULTIVO				271350.00

* Plantas en presentación de 1 litro de sustrato, edad mínima de 6 meses, altura promedio 30 cm.

Elaboración propia (2016).

Fuente: **BEST BERRIES PERU SAC**. Mercado Internacional de Arándanos y Variedades Adaptadas a Costa y Sierra. (2016).

b. Flujo de Costos e Ingresos

En el **cuadro 29**, se tienen los resultados del flujo de costos e ingresos para un proyecto de inversión para sembrar 10 ha de Arándano, en la cual se consideran cinco años de estudio considerando la venta al mercado de exportación cuyos periodos de elevada oferta comercial en el mercado internacional los precios pueden disminuir a US\$ 5 el kilogramo de producto y en las mejores épocas el kilogramo de arándano puede llegar a costar hasta US\$ 40.

Cuadro 29: Flujo de Costos y Egresos

Variable	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Siembra (Plantas/10 ha)	50,000				
Área (ha)	10				
Manejo Agronómico (US\$)		38,000.00	38,000.00	38,000.00	38,000.00
Mano de Obra Fija (US\$)		52,800.00	52,800.00	52,800.00	52,800.00
Mano de Obra Cosecha (US\$)		34,000.00	72,000.00	120,000.00	144,000.00
Otros (US\$)		2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Total Inversión (US\$/año)	271,350.00	126,800.00	164,800.00	212,800.00	236,800.00
Rendimiento (kg/Planta)	0.3	0.70	1.50	2.50	3.00
Rendimiento (kg/ 10 ha)	18,750	43,750	93,750	156,250	187,500
Precio de la fruta (US\$/ 10 ha)	6	6	5	5	5
Ingreso (US\$/ 10 ha)	112,500.00	262,500.00	468,750.00	781,250.00	937,500.00
Ingreso Anual (US\$/ 10 ha)	-158,850.00	135,700.00	303,950.00	568,450.00	700,700.00
Ingreso acumulado (US\$/año)	-158,850.00	-23,150.00	280,800.00	849,250.00	1,549,950.00

Nota: El total de inversión del primer año es obtenido de los costos de producción detallado, los costos de los años consecutivos son de mantenimiento y cosecha.

Elaboración propia (2016).

Fuente: **BEST BERRIES PERU SAC**. Mercado Internacional de Arándanos y Variedades Adaptadas a Costa y Sierra. (2016).

Cabe resaltar que en el primer y segundo año existe pérdidas en vez de ganancias; sin embargo a partir del tercer año ya se identifican ganancias significativas que superan en 3.5% la inversión inicial; en el cuarto año ya se considera una ganancia que supera en 213% el monto invertido y en el quinto año el ingreso acumulado supera a la inversión en 471%; lo que permite a este producto consagrarse como un producto con mucho potencial para la economía peruana.

En el *cuadro 30* se tiene el estado de resultados.

Cuadro 30: Estado de Resultados

INDICADORES	Año 5	%
Ventas Brutas	937,500.00	100%
Dctos en Ventas	0	
Ventas netas	937,500.00	100%
Costos de Ventas	236,800.00	
UTILIDAD BRUTA	700,700.00	75%
Gastos de ventas	2,000.00	
Gastos de Administración	52,800.00	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	645,900.00	69%
Ingresos extraordinarios	0	
Gastos extraordinarios	0	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	645,900.00	69%
Impuesto a la renta (18%)	116,262.00	
UTILIDAD NETA	529,638.00	56%

Fuente: Elaboración propia (2016).

La utilidad neta obtenida está referida al valor que el exportador de arándanos tendría en el quinto año de haber emprendido su negocio.

c. Análisis de Sensibilidad

En el *cuadro 31*, se muestra el análisis de sensibilidad en donde la rentabilidad generada sigue siendo positiva. Cabe señalar que se ha considerado el precio más bajo, en las mejores épocas del año el precio puede llegar alrededor de los US\$ 40.

Cuadro 31: Análisis de Sensibilidad

PRODUCTIVIDAD

VARIACION	PRODUCTIVIDAD	PRECIOS	INGRESOS	COSTO TOTAL	BENEFICIO	B/C	COSTOS FINANCIEROS	RENTABILIDAD
	Kg.	US\$	US\$	US\$	US\$		US\$	
	187,500	6	1,125,000	271350.00	853,650.00	4.15	0	4.146
5%	178,125	6	1,068,750	271350.00	797,400.00	3.94	0	3.939
10%	168,750	6	1,012,500	271350.00	741,150.00	3.73	0	3.731
15%	159,375	6	956,250	271350.00	684,900.00	3.52	0	3.524
20%	150,000	6	900,000	271350.00	628,650.00	3.32	0	3.317
25%	140,625	6	843,750	271350.00	572,400.00	3.11	0	3.109
30%	131,250	6	787,500	271350.00	516,150.00	2.90	0	2.902

<<Continuación>>

PRECIOS

	187,500	6.00	1,125,000.00	271,350.00	853,650.00	4.15	0	4.146
1.00%	187,500	5.94	1,113,750.00	271,350.00	842,400.00	4.10	0	4.104
3.00%	187,500	5.82	1,091,250.00	271,350.00	819,900.00	4.02	0	4.022
5.00%	187,500	5.70	1,068,750.00	271,350.00	797,400.00	3.94	0	3.939
7.00%	187,500	5.58	1,046,250.00	271,350.00	774,900.00	3.86	0	3.856
10.00%	187,500	5.40	1,012,500.00	271,350.00	741,150.00	3.73	0	3.731
12.50%	187,500	5.25	984,375.00	271,350.00	713,025.00	3.63	0	3.628
15.00%	187,500	5.10	956,250.00	271,350.00	684,900.00	3.52	0	3.524
17.50%	187,500	4.95	928,125.00	271,350.00	656,775.00	3.42	0	3.420
20.00%	187,500	4.80	900,000.00	271,350.00	628,650.00	3.32	0	3.317
22.50%	187,500	4.65	871,875.00	271,350.00	600,525.00	3.21	0	3.213
25.00%	187,500	4.50	843,750.00	271,350.00	572,400.00	3.11	0	3.109
30.00%	187,500	4.20	787,500.00	271,350.00	516,150.00	2.90	0	2.902

4.3.2. ANÁLISIS DE LAS VENTAS NETAS

Las ventas netas representan la suma total de los volúmenes de todas las ventas hechas en efectivo o crédito. De acuerdo al flujo de costos e ingresos se puede identificar que las ventas netas año a año se incrementan de manera significativa, probablemente debido a que existe una mejora en el rendimiento por hectárea y porque los costos de producción van disminuyendo lo que finalmente es igual a mayores beneficios para la cadena productiva.

4.3.3. ANÁLISIS DE LA UTILIDAD BRUTA

En el estado de resultados, la utilidad bruta es la que resulta de restar las ventas brutas (total de ingresos proveniente de ventas) y lo que costo producir el arándano.

Los costos de ventas representan el 25.3% de la utilidad bruta, es decir existe una diferencia considerable entre los costos de ventas y la utilidad bruta y esto debido a que el arándano cuenta con una rentabilidad que va en aumento considerable año a año.

4.3.4. ANÁLISIS DE LAS UTILIDADES DE OPERACIÓN

La utilidad de operaciones se obtiene restando de la utilidad bruta los gastos de administrativos y los gastos de ventas. El análisis de la utilidad bruta se centra en la capacidad de obtener beneficios y crecer a través de las actividades comerciales, es la representación de la estabilidad de lo que son los ingresos de la empresa y si es probable que continúe. Para el caso de la producción y exportación de arándano los gastos administrativos que afectan al exportador representan el 22.3% del costo total y algunos costos que incurren para el transporte de insumos y cosecha.

4.3.5. ANÁLISIS DEL MARGEN NETO DE UTILIDAD

La utilidad neta es la utilidad resultante después de restar y sumar de la utilidad operacional, los gastos e ingresos no operacionales respectivamente, los impuestos y la reserva legal. En la producción del arándano la utilidad neta obtenida acarrea una rentabilidad de 56% lo que para el mercado resulta atractivo debido a que los costos de producción van disminuyendo año a año y se va incrementando el rendimiento lo que conlleva un mayor ingreso.

4.3.6. RESULTADOS DE LAS INTERRELACIÓN DE LAS VENTAS, POSICIONAMIENTO Y RENTABILIDAD

En la **figura 35**, se presenta la interrelación entre las tres variables estudiadas las cuales favorecen a los productores y exportadores de Arándano.

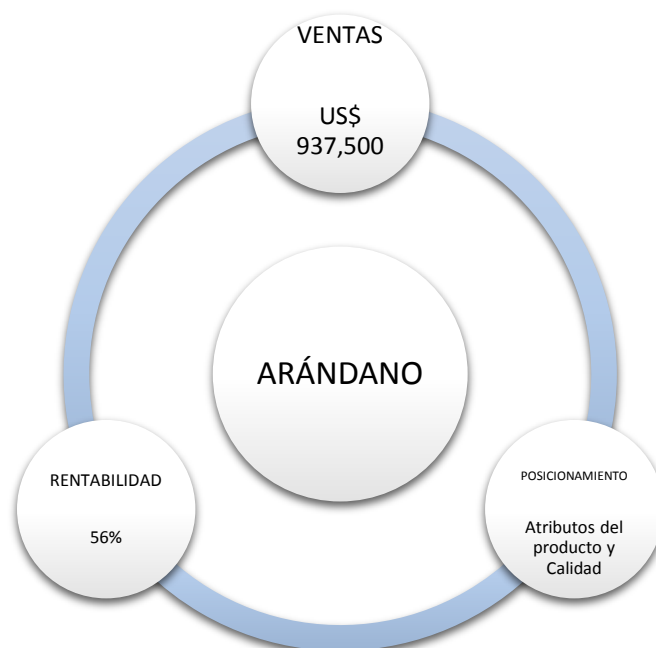


Figura 35: Interrelación de Variables

Elaboración propia (2016).

Fuente: BEST BERRIES PERU SAC. Mercado Internacional de Arándanos y Variedades Adaptadas a Costa y Sierra. (2016).

La rentabilidad de este producto es significativo a partir del quinto año de producción.

4.4. RESULTADO DEL ANÁLISIS DEL NIVEL DE POSICIONAMIENTO DEL ARÁNDANO EN EL CONSUMO DE FRUTAS DEL MERCADO AMERICANO.

The Packer Fresh Trends (2015) en un estudio del consumo y del consumidor de Arándanos Azules en Estados Unidos señaló que los arándanos azules ocupan el octavo lugar respecto a las preferencias del consumidor americano de un total de veinte frutas como tercer año consecutivo; aseveró que la probabilidad de compra de arándanos azules ha crecido 5% respecto al año anterior. Indicó además que por sexto año consecutivo, la probabilidad de compra de arándano se incrementa de acuerdo a los ingresos de los consumidores, es decir, de los consumidores cuyos ingresos son menores a \$25 mil dólares al año compra arándanos

el 32%, de los consumidores cuyos ingresos van desde los \$25-49.9 miles de dólares al año compran el 48%, los consumidores con ingresos anuales de \$50 a 99.9 miles de dólares comprar arándano en un 56% y que de los consumidores que ganan más de \$100 mil dólares anuales adquieren arándano azul el 64%. Adicionalmente señaló que según una encuesta se conoció que esta fruta es muy popular en todas las edades, especialmente con los niños ya que el 54% de consumidores con niños indicaron que compraron arándano azul el año pasado, en comparación a los consumidores sin niños que indicaron que compraron arándanos en un 50%. Cabe precisar que durante el 2015 el 54% de los compradores cuyas edades oscilan entre 21 y 39 años indicaron que adquirieron esta fruta, igual sucedió con el 51% de los consumidores cuyas edades van desde 40 a 49 años y el 54% de los consumidores de más de 59 años. The Packer Fresh Trends también señala que el consumidor americano sigue buscando arándano azul orgánico, para el año 2015 el 61% de su consumo fue de arándano convencional, el 22% consumió arándano convencional y orgánico, el 14% consumió arándano orgánico. En la **figura 36** se muestra la probabilidad de compra basado en cada una de las 4 regiones siendo la Región noreste integrado por Maine, Vermont, Massachusetts, Connecticut, New York, Pensilvania, Nueva Jersey, entre otros; los que representan mayor probabilidad para que adquieran arándano. Seguido de la Región Medio Oeste con un 58%, en tercer lugar se encuentra la Región Oeste con una probabilidad de consumo de 52% y la Región Sur presentó un 44%.



Figura 36: Probabilidad de compra de Arándano Azul basado en cada Región

Fuente: The Packer Fresh Trends (2015)

4.4.1. ANÁLISIS DE LOS ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

A la pregunta *¿Conoce Usted los atributos del arándano?* El 100% de los exportadores respondió que sí conoce los atributos del arándano resaltando dentro de ellos su poder antioxidante. Cabe señalar que los exportadores peruanos de arándano están convencidos que este producto es una excelente fruta de grandes beneficios en la nutrición y en la salud del consumidor motivo por el cual se debe de promocionar más al producto peruano.

Al analizar la información secundaria respecto a investigaciones científicas orientadas al consumo de arándano se encontró lo siguiente:

- a. La USDA en el año 2005 hizo una investigación titulada “ Antocianinas en las ratas de edad que consumieron arandano pueden mejorar su memoria” en la cual señalan que los

arándanos contienen polifenoles considerado un potente antioxidante que contiene antocianinas (que es una clase de polifenoles) proveído básicamente por el su color azul y que las ratas de edad cuando los consumieron mostraron una mejora en el comportamiento y función neuronal.

- b.** En el año 2011 la USDA publicó un estudio respecto a la relación que existe entre el colesterol y la dieta de los Hamsters basada en arándanos y como parte de su metodología fue generar tres productos a partir de arándano (a) liofilizado de la cárcara del arándano, (b) extracto de la fibra de la piel y (c) polifenol extraído de la piel al concluir el estudio los científicos indicaron que entre el 22 y 27% de los hansters logró reducir el total del colesterol en el plasma y que el 44% logró reducir el VLDL (Lipoproteínas de muy baja densidad) una forma de colesterol malo; sin embargo los científicos aún no saben cual es el componente o componentes del arándano que genera este beneficio.
- c.** La USDA 2011 también publicó una investigación respecto a la relación entre la salud cardiaca y el consumo de arándanos en ratones e identificó que entre el 39 y 58 % de los ratones que consumieron arándano redujeron la formación de placas ateroscleróticas en las principales arterias. A su vez existen diversos estudios que relacionan el consumo del arándano con beneficios respecto al cáncer de mama, con el aumento y mejora de la memoria, con la conformación de huesos fuertes, etc.; y todos atribuidos al contenido de antioxidantes del arándano.

El arándano es un fruto con excelentes atributos beneficiosos para la nutrición y para la salud del consumidor; sin embargo existe una carencia respecto a los conocimientos de parte del consumidor porque no hay estudios científicos que concretamente indiquen a qué se debe que este fruto es tan beneficioso para el consumidor.

Al analizar las siguientes preguntas: *¿Su empresa cuenta con un departamento de investigación y desarrollo?* El 37.5% de los exportadores contestó que sí y el 62.5% contestó que no; *¿Destina la empresa recursos para capacitar a sus empleados en desarrollo de productos?* El 75% indicó que sí, el 13 % indicó que no y el 12 % no respondió. Es necesario concientizar al exportador y al gobierno que es necesario invertir en capacitar a los

colaboradores a fin de conocer los atributos del arándano y estos se puedan dar a conocer al mercado extranjero en especial al consumidor americano.

Al analizar la respuesta de la pregunta: *Sus productos ya sean frescos o congelados ¿Cuentan con alguna marca?*, el 62.5% contestó que sus productos exportados cuentan con marca sin embargo estas no son conocidas por el cliente americano pero que al menos permite que el consumidor identifique que el producto es peruano y el 37.5% contestó que sus productos exportados no cuentan con una marca y que sus productos son comercializados a granel y en envases con marcas que el cliente mayorista de Estados Unidos les indica.

Para lograr la fidelización del arándano peruano es necesario trabajar en una estrategia de mercado que permitan dar a conocer al producto y sus bondades al consumidor americano, promoviéndolo mediante ferias internacionales o misiones comerciales, publicidad y apoyo de parte del gobierno peruano.

A la pregunta *¿De qué manera promociona su producto?*, el 50% de los exportadores de arándano contestaron que promocionan el producto mediante ferias internacionales, el 8% contestó mediante el Estado, el 15% contestó mediante internet, el 8% contestó que mediante revistas, el 13% contestó que no promociona el arándano que comercializa tal cual lo señala la **figura 37**; resultados alarmantes debido a que existe un porcentaje que no se dedica a promocionar el arándano motivo por el cual es muy difícil de generar fidelización por la falta de promoción.

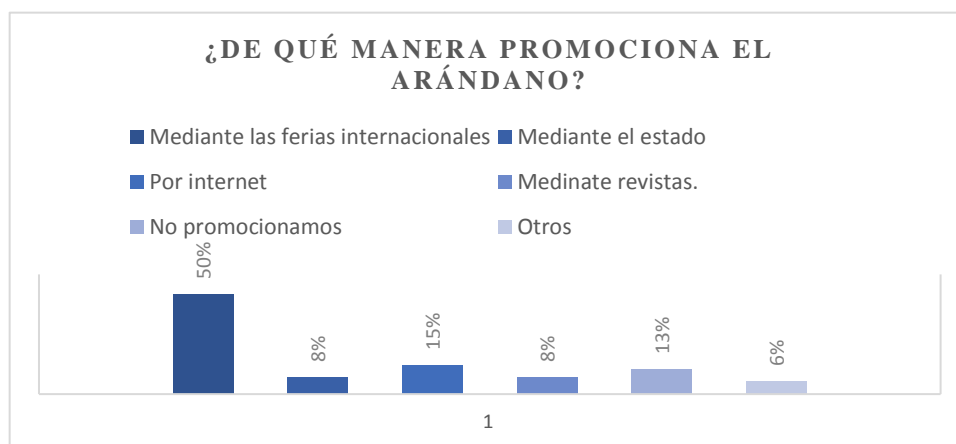


Figura 37: Promoción del Arándano en Estados Unidos

Elaboración propia (2016).

4.4.2. ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN

La satisfacción del cliente constituye un indicador clave para la evaluación del desempeño global de una organización y lograr analizarla contribuye a generala una cultura de mejora continua de gestión.

La satisfacción del cliente persigue un objetivo para el cual es necesario utilizar métodos que están contemplados por una serie de procesos iniciado con la segmentación de la clientela, análisis del servicio, elaboración de encuestas, la obtención de datos y la explotación de datos lo que conllevará a un plan de acción para generar una serie de mejoras continuas que finalmente se traduce en “beneficios” que afectará a toda la organización. Los beneficios que generará un cliente satisfecho serán este volverá a comprar el producto, generará una difusión gratuita de su experiencia con el producto y el cliente satisfecho tan sólo tendrá una opción “nuestro producto” que generará una ventaja ante la competencia.

Cabe precisar que el análisis de la satisfacción debe permitir conocer al cliente es decir sus necesidades, expectativas y objetivos, debe de orientar a la organiación hacia el cliente y finalmente se debe de evaluar la satisfacción.

Al analizar las encuestas respecto a la pregunta: *Si comercializa el producto fresco o congelado ¿conoce los cuidados que requiere para llegar al consumidor final?*, el 100% de los exportadores contestó que si conoce los cuidados para que los arándanos lleguen adecuadamente al consumidor, que conocen la regulación alimentaria americana que pese a ser muy compleja y exigente han logrado interiorizarla e implementarla en sus producciones y envíos; sin embargo, dada la escasez de la información respecto a los productores y la no existencia de asociaciones agrícolas de arándano, no fue posible conocer si los agricultores conocen dichas características.

Respecto a la pregunta *¿Conoce las normas para exportar arándano ya sea fresco o procesado?* El 100% de los empresarios exportadores encuestados contestó que sí lo que

significa que el exportador peruano conoce los estándares de calidad y sus tolerancias con los que deben cumplir los arándanos a fin de que el consumidor quede satisfecho.

A la pregunta *¿Qué atributos considera Usted que diferencia a sus productos de los demás?*; el 54% de los exportadores de arándano contestó que es la calidad, el 23 % contestó que es la oportunidad es decir la ventana comercial con la que cuenta el Perú desde setiembre a noviembre de cada año, el 13 % contestó que son los atributos sensoriales , el 6% consideró que es el etiquetado y el 4% consideró otros atributos.

4.5. ESTRATEGIAS DE MERCADO

4.5.1. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LAS ENCUESTAS

A continuación se analizará cada pregunta con su respectiva respuesta realizada a las empresas exportadoras de arándanos.

b. Análisis de las Encuestas Acerca de la Empresa Exportadora

Al preguntar a los empresarios exportadores de arándano *¿a qué rubro se dedicaba su empresa?* Tal cual se señala en la *figura 38*, el 50 % señaló que su empresa se dedica a productos primarios y el otro 50% mencionó que su empresa se dedica al rubro de productos primarios y procesados, los que se dedican al rubro de procesados también se están dedicando al desarrollo de nuevos productos con valor agregado a partir de diversos frutos, y algunos recién se encuentran en pruebas con el desarrollo del arándano procesado orientándose a bebidas y purés.

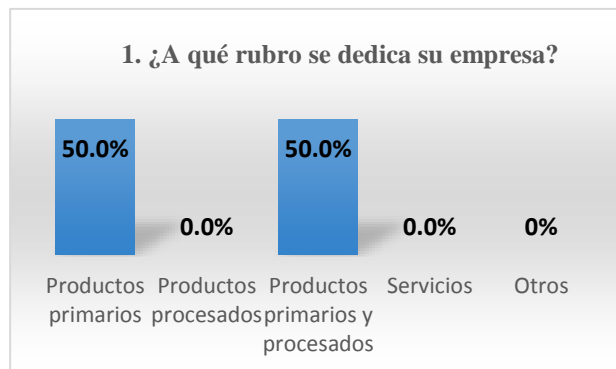


Figura 38: Pregunta 1 - Encuesta

Elaboración propia (2016)

Adicionalmente, dentro del grupo de empresarios exportadores no se encontraron empresas que se dediquen a brindar servicios o que se dediquen exclusivamente a productos procesados u otros rubros.

A la consulta **“Cantidad de personas que en ella trabajan”**, el 50% de los encuestados contestó que cuenta con más de 100 personas llegando a tener alrededor de 400 personas perennes; el 38% señaló que dispone de 5 a 50 personas, pero que en épocas de cosecha debe de contratar personal; el 13 % indicó que cuenta con menos de 5 personas, también señalaron que requieren contratar personal en épocas de cosecha. Ver **figura 39**.

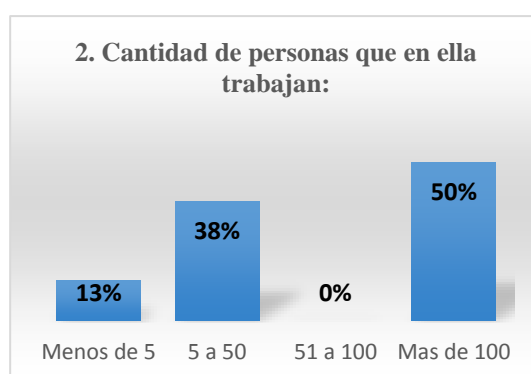


Figura 39: Pregunta 2 - Encuesta

Elaboración propia (2016)

A la pregunta **¿Pertenece a alguna asociación?**, el 50 % de los encuestados contestó que pertenecen a la Asociación de Productores de Arándano del Perú; el 37.5% pertenece a la

Asociación de Exportadores y el 12.5% pertenece a ambos tal como se señala en la **figura 40**; también se conoció que la empresa Valle y Pampa también pertenece a la asociación Progranada. Todos los empresarios señalaron que es importante pertenecer a una asociación.

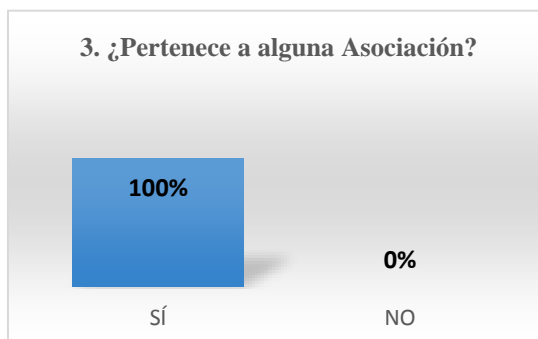


Figura 40: Pregunta 3 - Encuesta

Elaboración propia (2016)

c. Análisis de las Encuestas Acerca de la Producción

Al preguntar a los empresarios comercializadores de arándano *¿Conoce usted los atributos del arándano?*, el 100% de los encuestados contestó que considera que el principal atributo de los arándanos es su poder ANTIOXIDANTE, atributo por la cual la demanda del arándano a nivel mundial se va incrementando, ver **Figura 41**.

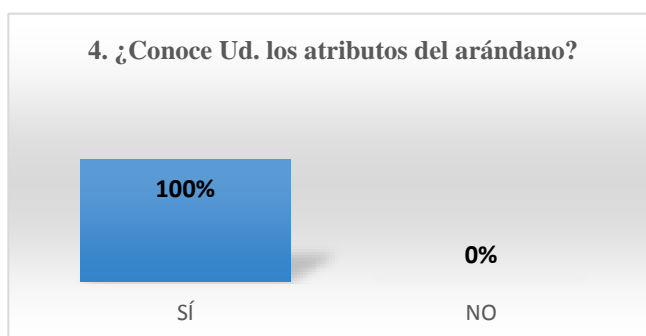


Figura 41: Pregunta 4 - Encuesta

Elaboración propia (2016)

A su vez, señalaron que el arándano es conocido el mundo porque tiene beneficios para la salud, resultado que ayuda a la mejora de la memoria, combate el colesterol y combate la gastritis, etc.

A la pregunta *¿Cuenta con áreas de cultivo de arándano?* y *¿las áreas de cultivo son propias?* según la **figura 42** el 87.5% de empresarios señaló que si cuenta con áreas de cultivo propias las cuales están ubicadas en Cañete, Lunahuaná y Chao (Trujillo) y 12.5% contestó que no. Cabe señalar que los empresarios entrevistados mantuvieron mucha reserva respecto a señalar quienes son los productores que les proveen de arándano fresco lo que se entendió como una estrategia de protección de sus volúmenes de abastecimiento de arándano.

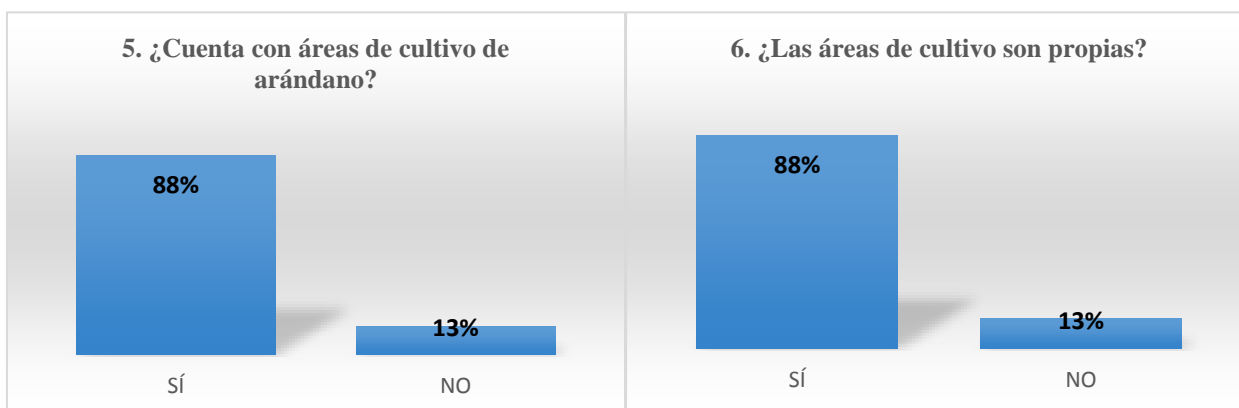


Figura 42: Pregunta 5 y 6 - Encuesta Elaboración propia (2016)

A la pregunta *¿Hace cuánto tiempo produce arándano?*, el 63% contestó que produce arándano más de tres años y uno de ellos contestó que produce hace más de 4 años; el 25% contestó que produce hace 1 año y el 13% contestó que produce arándano hace 3 años. De acuerdo a la **figura 43** también se conoce que no hay empresas que produzcan arándano hace dos años.

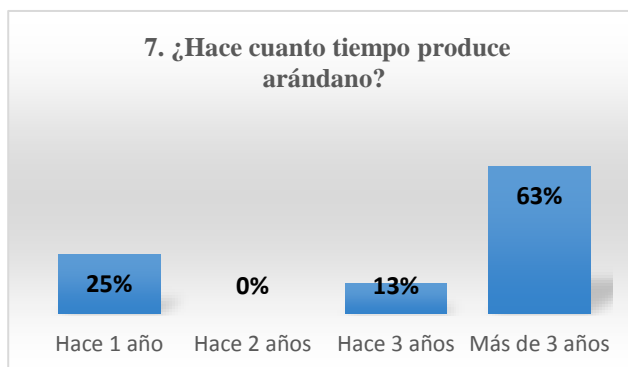


Figura 43: Pregunta 7 - Encuesta

Elaboración propia (2016)

A la pregunta *¿Cuántas hectáreas de arándano tiene sembrado?* la respuesta fue que el 100% cuenta con más de 2 hectáreas sembradas, señalando algunos que cuentan con 34 y 40 hectáreas. Cabe señalar que las empresas grandes no facilitaron dicha información. Ver *figura 44*.

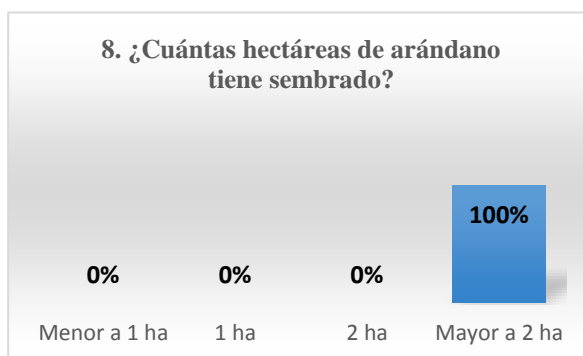


Figura 44: Pregunta 8 - Encuesta

Elaboración propia (2016)

A la interrogante *¿Qué variedad de arándano tiene sembrado?* tal cual se muestra en la *figura 45*, 63% señaló que siembra Biloxi; el 25% señaló que siembra dos variedades en paralelo Biloxi y Misty; el 6% Emeral y el 6% Yugol.

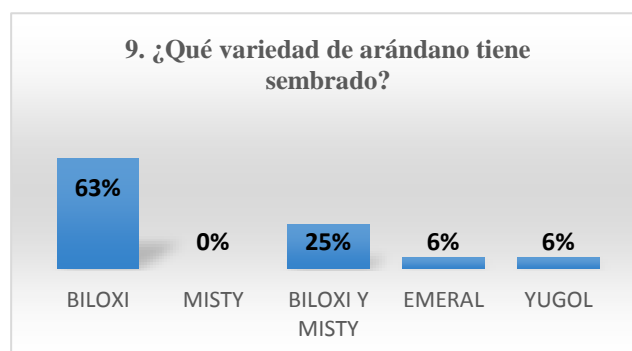


Figura 45: Pregunta 9 - Encuesta

Elaboración propia (2016)

De acuerdo a la experiencia vivida al entrevistar a expertos profesionales sobre el arándano, ellos recomendaron que lo ideal es sembrar diversas variedades de arándano a fin de ir probando y determinando que variedad se adecúa mejor a cada realidad, a de cada zona, temporada y condiciones climáticas.

A la pregunta *¿Dónde compra actualmente su semilla de arándano?* el 12% señaló que lo compra de algún distribuidor, el 38% indicó que la produce, el 50% importa de Estados Unidos. *Ver figura 46.*

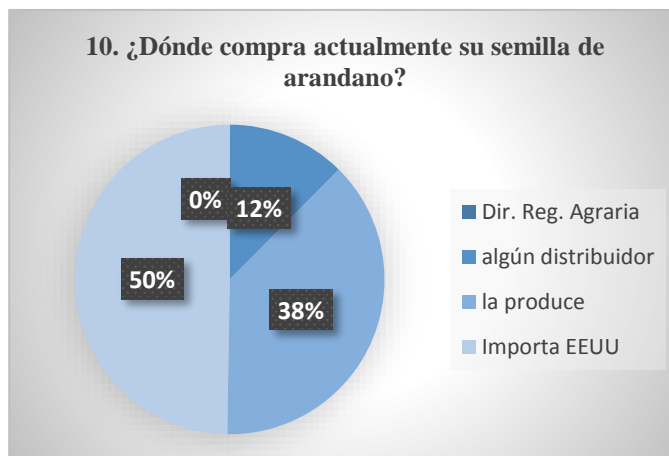


Figura 46: Pregunta 10 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

Es importante indicar que en el Perú existen actualmente empresas que se encargan de vender plantas de propagación “in Vitro” y variedades adaptadas a las condiciones climáticas de cada zona.

A la pregunta *¿Bajo qué sistema produce arándano y de qué tipo de producción?*, Según la *figura 47*, el 44% señaló que produce mediante cultivo convencional y el 56% indicó que cultiva bajo el tipo tecnificado (suelo/bolsa).

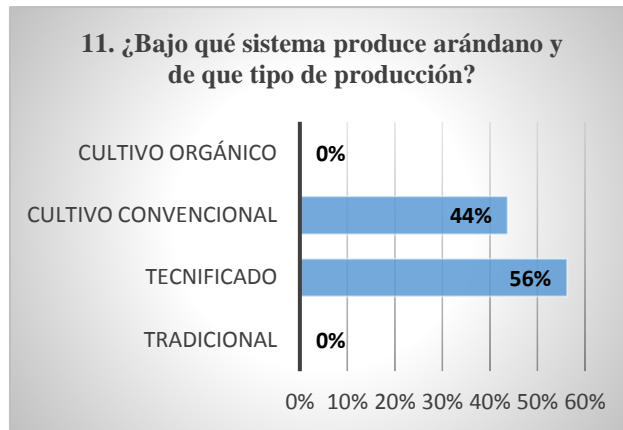


Figura 47: Pregunta 11 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

A la pregunta *¿Por qué produce arándano?*, el 8% contestó por calidad, el 45% contestó por precio, el 8% contestó por rendimiento, el 14% contestó por oportunidad de mercado, el 26% contestó por salida estacional interesante. Revisar *figura 48*.

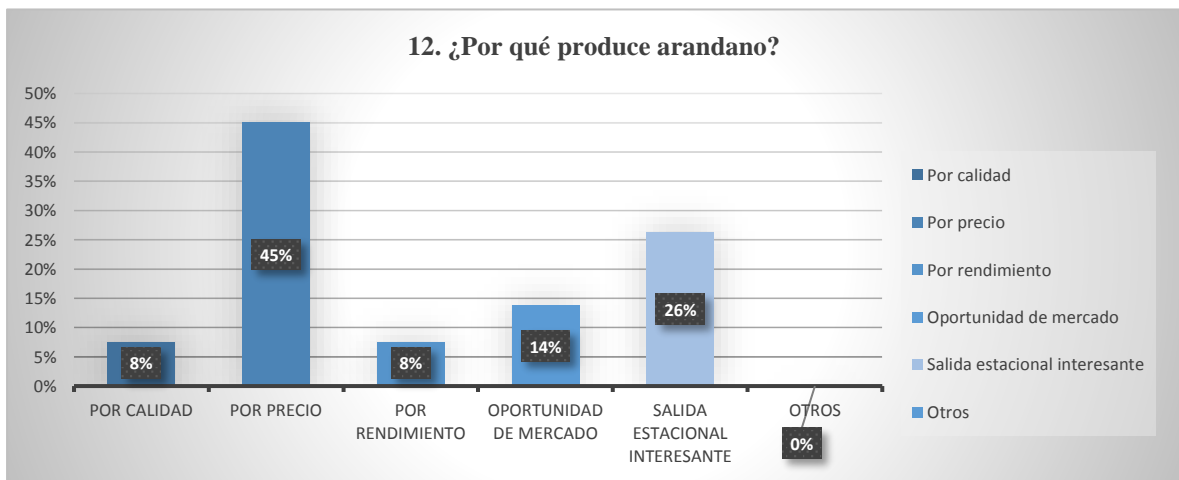


Figura 48: Pregunta 12 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

El arándano es un producto que para muchos exportadores reúne muchos atributos que hacen que se dediquen a producir arándano.

A la interrogante *¿Produce algún otro cultivo?* Según la *figura 49*, el 38% indicó que NO y el 63% señaló que SÍ; adicionalmente, los exportadores - productores señalaron que también se dedican a la granada, espárragos, palta, mango, colantao y mandarina.

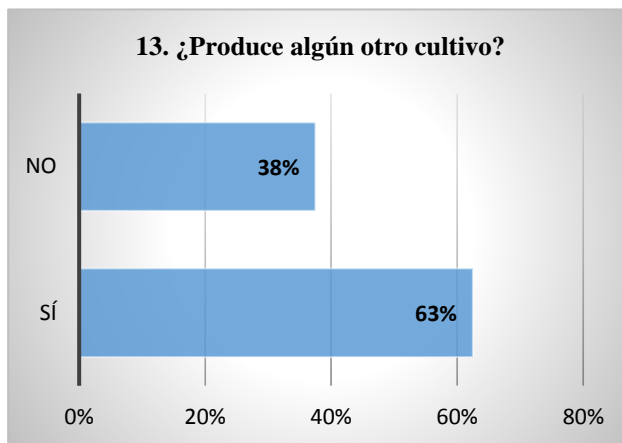


Figura 49: Pregunta 13 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

A la pregunta *¿Qué sistema de riego utiliza para arándanos?*, según la *figura 50*, el 94% contestó que utiliza el sistema de riego por goteo y el 6% utiliza el sistema por aspersión.

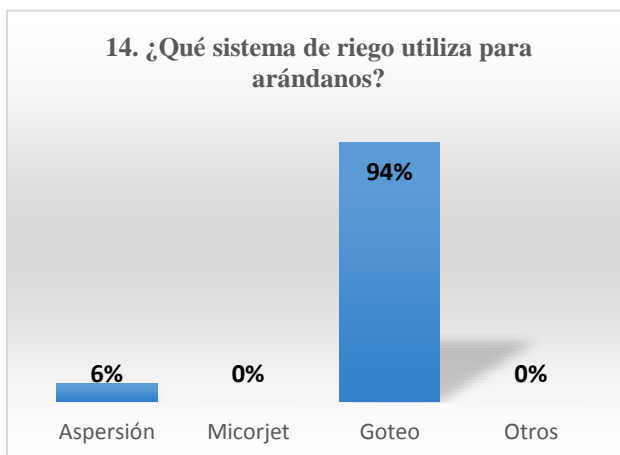


Figura 50: Pregunta 14 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

A la pregunta *¿Qué rendimiento obtiene de su producción de arándano?* según la **figura 51**, el 50 % indicó que su rendimiento es de 5 TM/ha, el 13% dijo 7 TM/ha, el 25% dijo más de 11 TM/ha y el 12% no contestó. Cabe precisar que algunos encuestados indicaron que obtuvieron hasta 12 TM/ha, pero señalaron que la cantidad cosechada depende del tiempo con el que cuenta el cultivo, por ejemplo un encuestado indicó que el 1er año cosechó 2TM/ha, el 2do año cosecho de 6 a 8 TM/ha y el 3er año cosechó alrededor de 10 a 12 TM/ha.

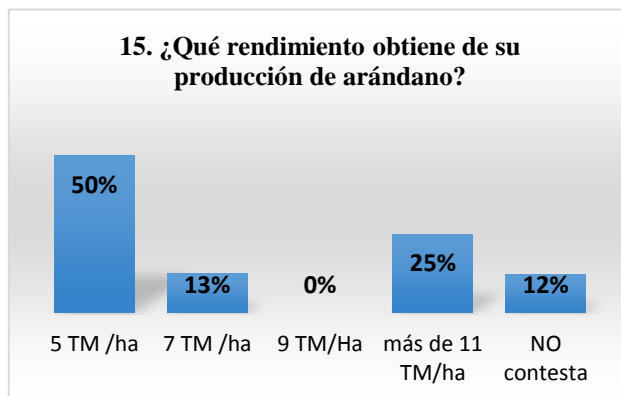


Figura 51: Pregunta 15 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

A la interrogante *¿El plan de fertilización que utiliza se encuentra acorde con los requerimientos del arándano?*, el 100% indicó que SÍ conoce; adicionalmente, señalaron que saben que el arándano es un cultivo muy delicado, por ende se ven obligados a cumplir con todo lo que requiere este cultivo, de lo contrario correría en riesgo la pérdida de su inversión y de sus sueños. Ver la **figura 52**.

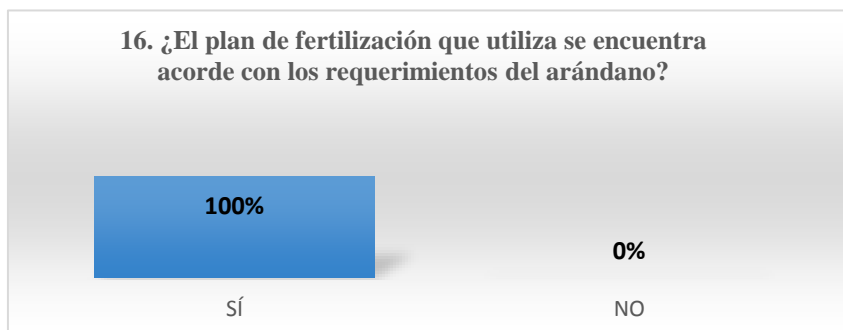


Figura 52: Pregunta 16 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

A la interrogante *¿Considera Usted que el arándano es un cultivo rentable?*, según la *figura 53*, el 88% contestó que SÍ y el 13% contestó que NO; la empresa que contestó que NO indicó que fue básicamente porque había perdido parte de producción a causa del fenómeno del niño, lo que afectó significativamente a sus volúmenes de venta.

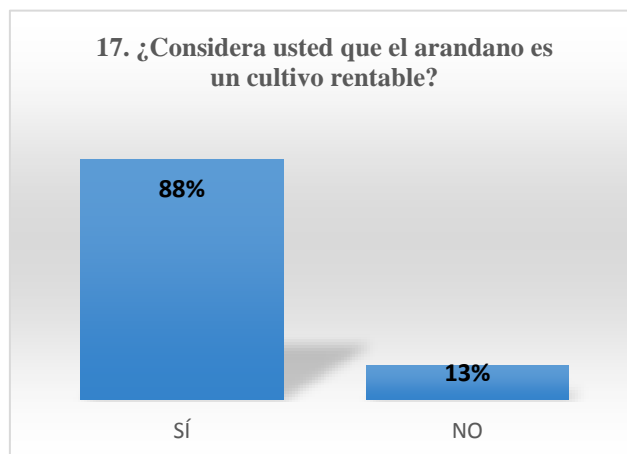


Figura 53: Pregunta 17 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

A la pregunta *¿Conoce la cadena productiva del arándano?* según la *figura 54*, el 50% indicó que SÍ y el otro 50% indicó que NO. Es importante señalar que en vista a que el arándano es un producto relativamente nuevo para el Perú, no existen cadenas productivas sólidas ya que cada exportador intenta sacar adelante su cultivo con diversas maniobras a fin de obtener un producto de calidad y cumplir con sus metas de ventas.

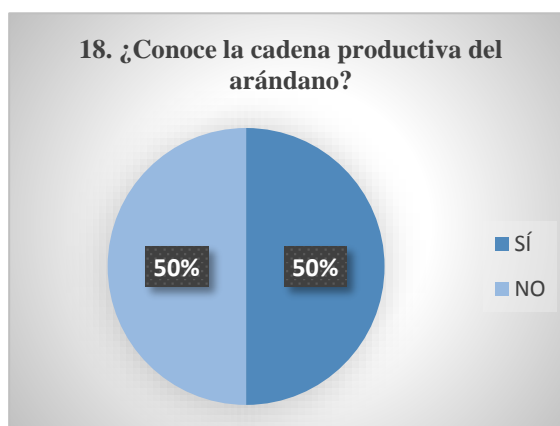


Figura 54: Pregunta 18 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

d. Análisis de las Encuestas Acerca de la post-cosecha

A la interrogante *¿De qué forma comercializa el arándano?*, según la *figura 55*, el 77% indicó que lo comercializa fresco, el 15% indicó que congelado y el 8% indicó que procesado; cabe señalar que cuando se hizo la revisión de las exportaciones de productos procesados, se identificó que no se exporta arándano procesado pero sí otros tipos de berries.

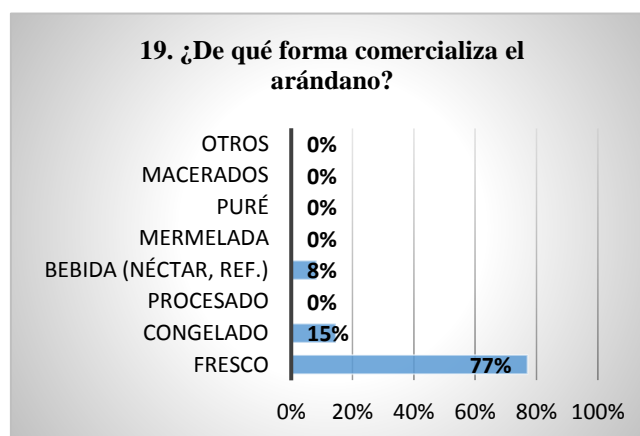


Figura 55: Pregunta 19 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

A la pregunta “Si lo comercializa procesado, *¿Usted mismo transforma el producto?*”, según la *figura 56*, el 50% señaló que SÍ y el 50% señaló que NO; adicionalmente, a la pregunta, *¿si los equipos que utiliza eran propios?* El 50% contestó que NO, el 25% contestó alquilado y el otro 25% contestó que no sabe. La pregunta *¿Maquila?*, el 75% mencionó que sí y el 25% no contestaron.

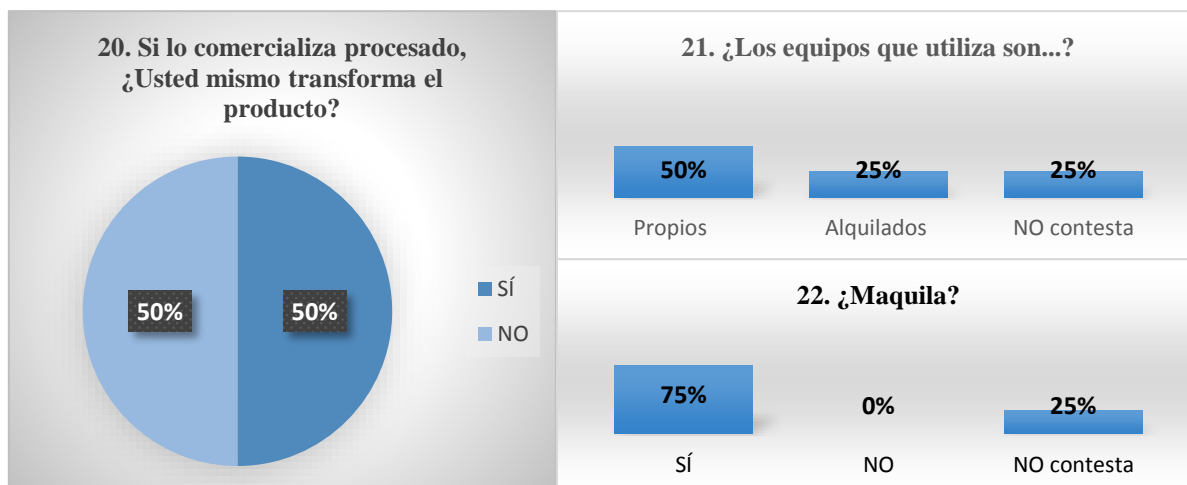


Figura 56: Pregunta 20, 21 y 22 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

A la pregunta *¿Si Usted transforma el producto, indique el costo y precio aproximado del producto?* Tal como se aprecia en la *figura 57*, el 100% de los encuestados no contestó, debido a que consideran que este tipo de información es muy confidencial y que por estrategia no lo pueden decir.

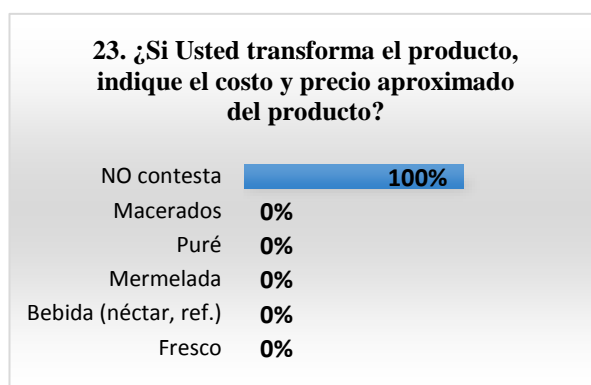


Figura 57: Pregunta 23 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

A la interrogante *“Si comercializa el producto fresco o congelado ¿Conoce los cuidados que requieren para llegar al consumidor final?”*, según la *figura 58* el 100% contestó que

sí conoce, que pese a ser un producto delicado logran acondicionarlo de tal manera que el consumidor quede satisfecho.

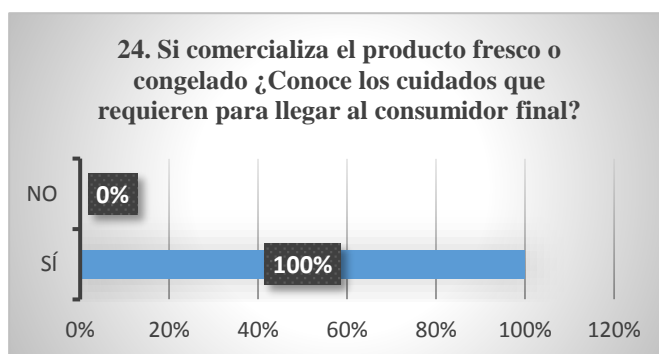


Figura 58: Pregunta 24 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

e. Análisis de las Encuestas Acerca del Mercado

A la interrogante *¿Dónde comercializa su producto, sea fresco o procesado?*, según la *figura 59*, el 88% comercializa sus productos en el mercado internacional y el 13% por pedidos. Ninguno de los entrevistados indicó que sus productos sean comercializados en Perú debido a que no hay cultura de consumo y porque el precio es elevado.

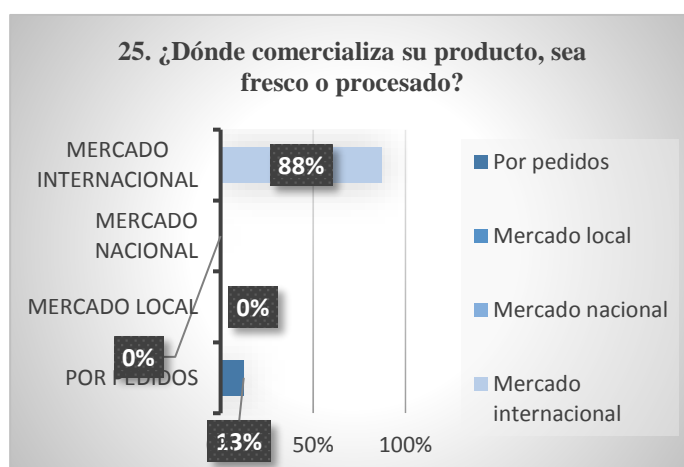


Figura 59: Pregunta 25 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

La pregunta 26 “*En el caso que actualmente no exporte ¿Le gustaría exportar sus productos?*”, finalmente no fue tomado en cuenta en vista a que el 100% de los encuestados exportan.

A la pregunta **¿Conoce las normas para exportar el arándano ya sea fresco o procesado?**, según la **figura 60**, el 100% contestó que Sí, sin embargo señaló que las normas más dificultosas son de Estados Unidos porque se deben de cumplir con varios requisitos y que de no cumplirlas corren el riesgo de que su producto sea rechazado e incluso incinerado.

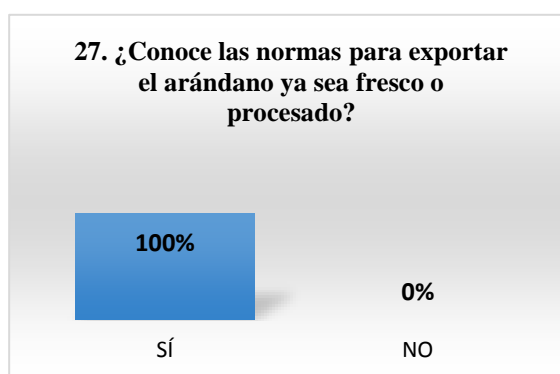


Figura 60: Pregunta 27 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

A la pregunta **¿Qué mecanismos de acceso al mercado ha utilizado?**, según la **figura 61**, el 38% contestó que es mediante venta directa, el 13% mediante combinación de minoristas y venta directa, el 8% combinación de tradings y venta a clientes nacionales exportadores, el 8% combinación de venta directa y venta a clientes nacionales exportadores y el 33% mediante combinación de venta directa y venta de trading companies.

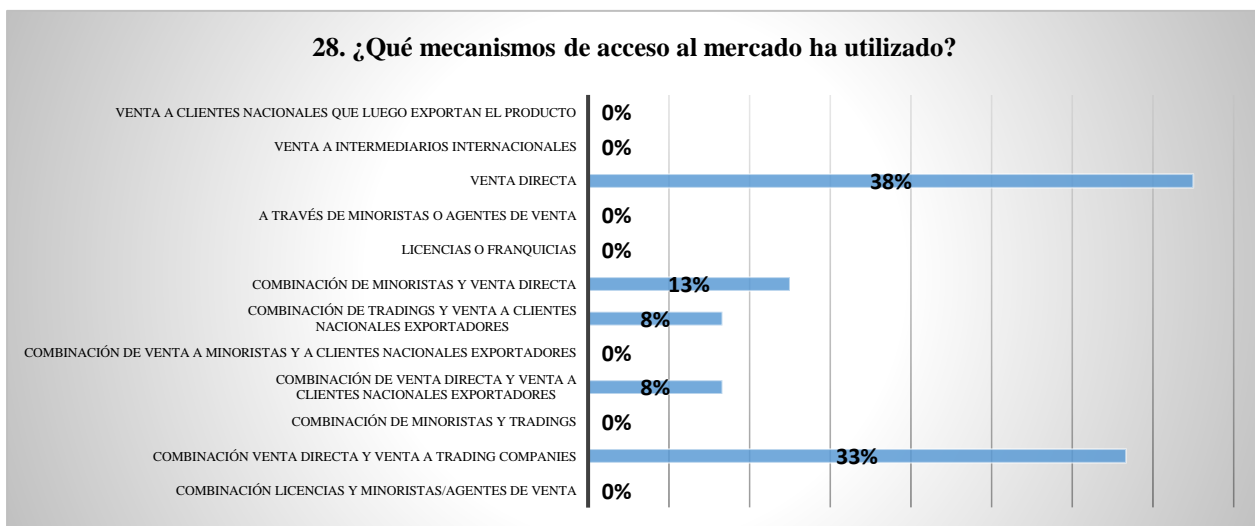


Figura 61: Pregunta 28 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

f. Análisis de las Encuestas Acerca del Precio y Marca

La pregunta *¿Cuáles son los criterios utilizados para la fijación de precios de exportación?*, la **figura 62** muestra que el 44% señaló que se debe a la elasticidad de la demanda, el 31% indicó que lo propone el comprador (no se consideran fijadores de precio), el 13% señaló que se basa en el costo y el 13% restante señaló que otros fueron los criterios sin señalar cuáles.

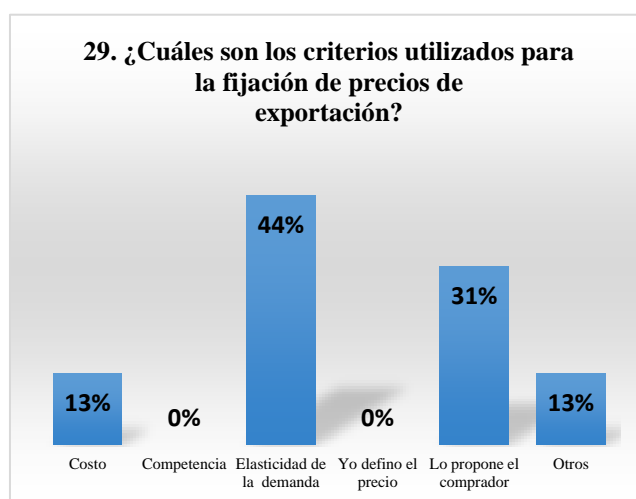


Figura 62: Pregunta 29 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

A la pregunta 30 *¿A qué precio vende su producto fresco?* la respuesta varió considerando desde \$ 4.5/kg a \$10/kg en temporadas bajas y en temporadas altas de \$16/kg a \$ 20.0 /kg.

A la pregunta *¿Cómo ha variado el precio de sus productos desde el último año?*, tal como se señala en la **figura 63**, el 38% señaló que el precio incrementó pese a haber aumentado la oferta, el 50% mencionó que se mantiene estable, el 12% no contestó y nadie indicó que el precio haya disminuido. Estas respuestas son muy alentadoras ya que da a mostrar que el arándano es un producto que generará sí o sí ganancias.

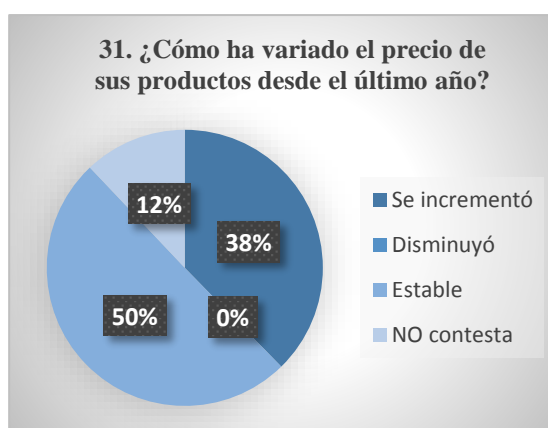


Figura 63: Pregunta 31 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

A la interrogante *“Su productos ya sea fresco o congelado ¿Cuenta con alguna marca?”*, el 62.5% indicó que SÍ, mientras que el 37.5% señaló que NO; dentro del grupo de los que no cuentan con una marca señalaron que trabajan con marcas de los clientes o exportan producto a granel. Ver **figura 64**.

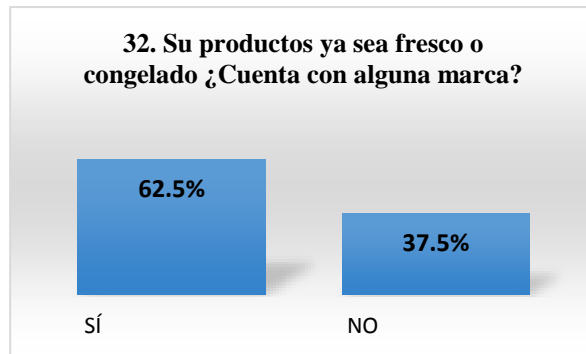


Figura 64: Pregunta 32 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

A la pregunta **¿Cuál es su modalidad de exportación?** Según la **figura 65**, el 37% señaló que exporta bajo la modalidad de productos con marca, el 25% mencionó que exporta como productos a granel sin posicionamiento de marca; y el 38 % señaló que con ambas modalidades.

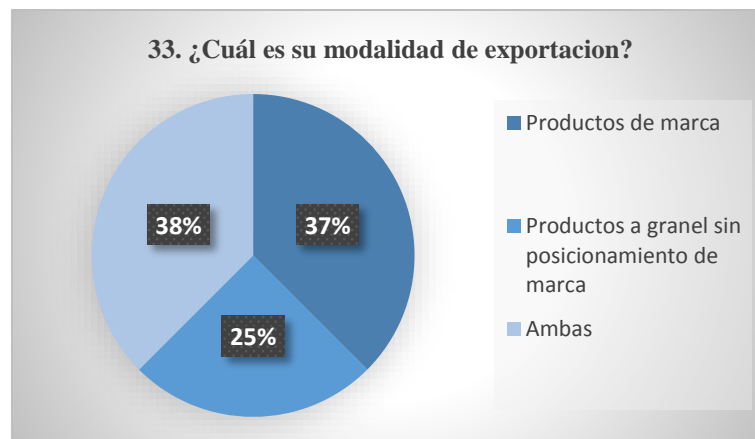


Figura 65: Pregunta 33 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

g. Análisis de las Encuestas Acerca de las Ventas

A la pregunta **¿Cuál fue el monto neto de sus ventas "en miles de dólares" durante 2015?**, el 50% señaló que menos a 300.000 miles de dólares, el 25% el 300.000 a 1´800.000, el 13% indicó mayor a 3´000,000; y el 12% no contestó. Ver **figura 66**.

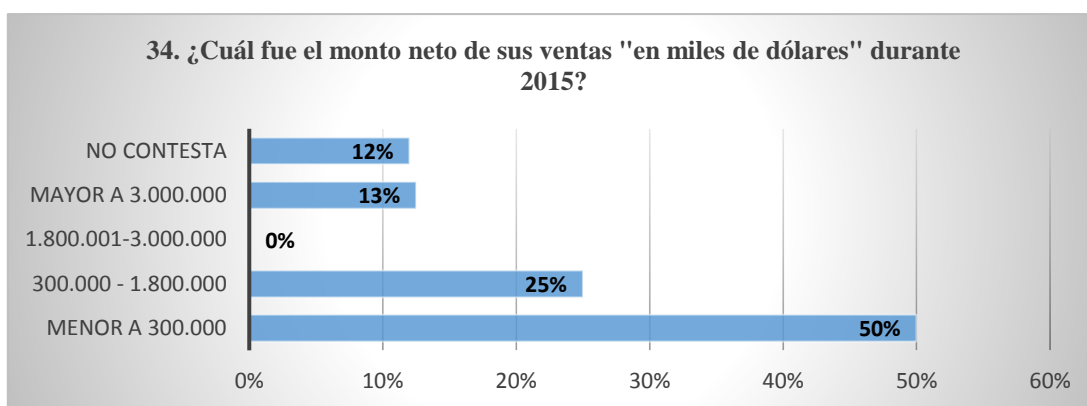


Figura 66: Pregunta 34 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

La pregunta 35 *¿Qué volumen comercializa anualmente por tipo de producto?*, fue retirada en vista a que el 100% de los encuestados prefirieron que esa información sea extraída de la página de TRADE MAP cuyo análisis se encuentra en la página sobre exportaciones.

A la página *¿Qué porcentaje de sus ventas del 2015 corresponde a exportaciones de arándanos?* Tal cual se muestra en la *figura 67*, el 37% contestó que sus exportaciones de arándano corresponden a menos del 10% del total de sus ventas, el 25% contestó que corresponde entre 26% al 50% y el 38% contestó que sus ventas de arándano corresponden a un porcentaje mayor al 75%.



Figura 67: Pregunta 36 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

A la interrogante 37 *¿Cuál es el porcentaje de ventas al exterior que espera para el 2016?*, el 100% de los empresarios exportadores de arándano contestaron que esperan que sea MAYOR dejando de lado las respuestas de igual o menor; comentaron que tenían grandes expectativas con este producto.

A la pregunta *¿Ha variado la cantidad vendida de sus productos desde el último año?*, según la **figura 68**, el 63% indicó que la cantidad vendida se ha incrementado, el 13% señaló que disminuyó y debido a problemas climáticos ocasionados por el fenómeno del niño, el 13% mencionó que se cantidad vendida se mantuvo estable; y el 13% no contestó.

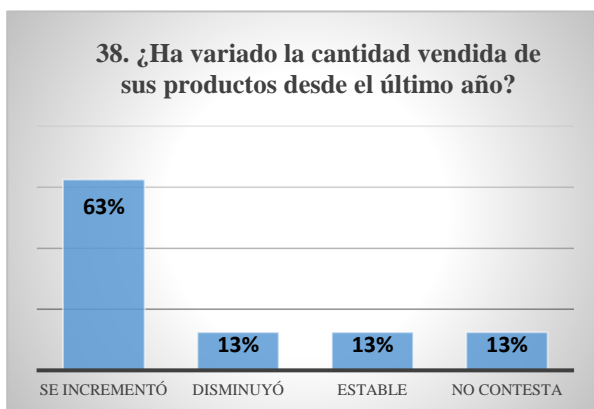


Figura 68: Pregunta 38 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

A la interrogante *“Si la empresa se enfrentara a un aumento de la demanda local y/o internacional, ¿tendría la capacidad para abastecerla?”*, el 12% indicó que sí, el 50% mencionó que no contaría con la capacidad para abastecer de arándano y el 38% indicó que no sabe ya que aún no ha experimentado una situación así. Ver **figura 69**.

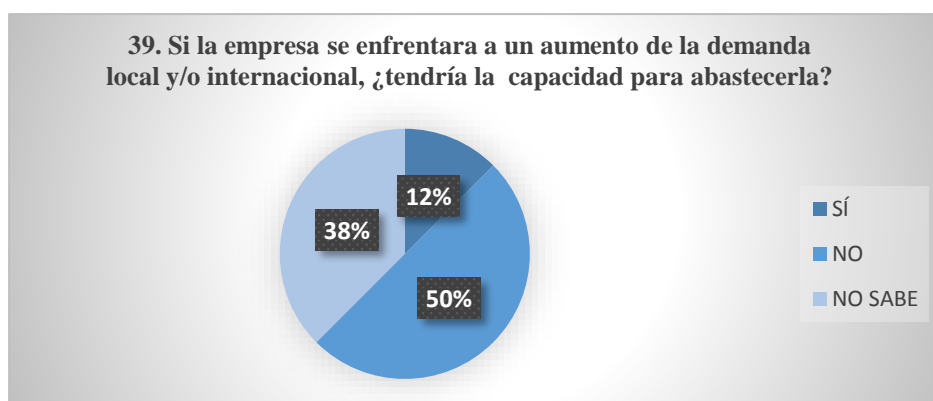


Figura 69: Pregunta 39 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

La pregunta 40. *¿Posee la empresa alguna norma de certificación Internacional?*, el 100% contestó que SÍ que cuenta con la certificación GLOBALG.A.P.

A la pregunta *¿Se siente satisfecho con la cantidad de arándano fresco o procesado que comercializa?*, según la **figura 70**, el 75% contestó que NO se siente satisfecho porque existe gran demanda de arándano; sin embargo, no cuentan con la capacidad para producir elevados volúmenes de arándano, era insuficiente lo que tenían y otro gran problema era la logística; y el 25% contestó que SÍ debido a que estaba acorde al plan de crecimiento de la empresa.

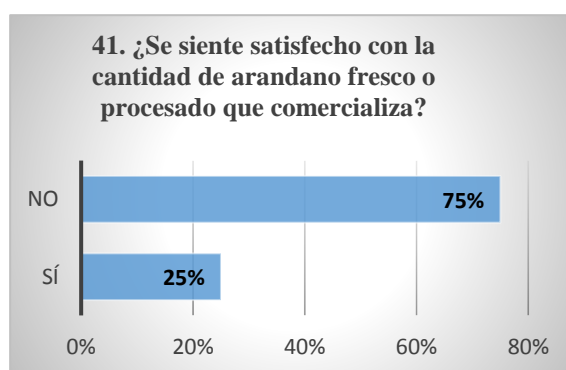


Figura 70: Pregunta 41 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

h. Análisis de las Encuestas Acerca de las Exportaciones

A la pregunta *¿Pertenece a algún consorcio de exportación o participó en Asociaciones temporales para exportar?*, según la *figura 71*, el 62% contestó que SÍ, algunos pertenecen a PROCHINCHA, PROARANDANOS, ADEX; y el 38% contestó que NO.



Figura 71: Pregunta 42 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

A la interrogante *¿Por qué nunca perteneció a un consorcio o asociación temporal de exportación?* El 25% señaló que no le resultó viable, el 13% nunca tuvo acceso, el 38% por desconocimiento acerca de los consorcios y el 25% no contestó. Ver *figura 72*.

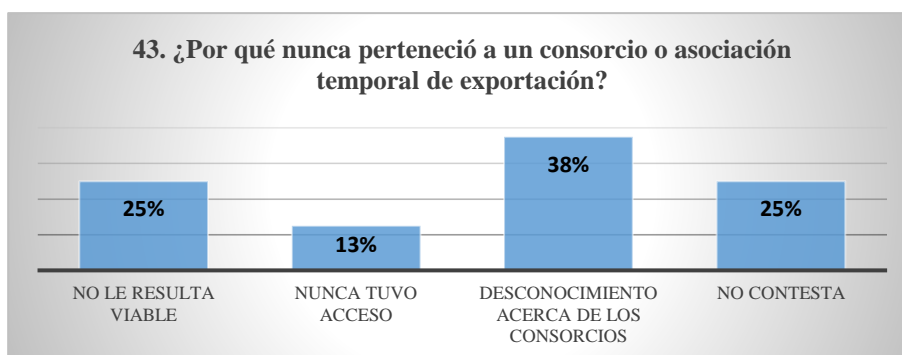


Figura 72: Pregunta 43 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

En las preguntas *¿Ha participado en misiones comerciales en el exterior?*; el 12% contestó que Una vez, el 63% contestó que más de una vez y el 25% contestó que ninguna vez; *¿Ha*

participado en ferias sectoriales? 12% contestó una vez, el 50% contestó que más de una vez y el 38% contestó que ninguna vez tal cual se aprecia en la *figura 73*.

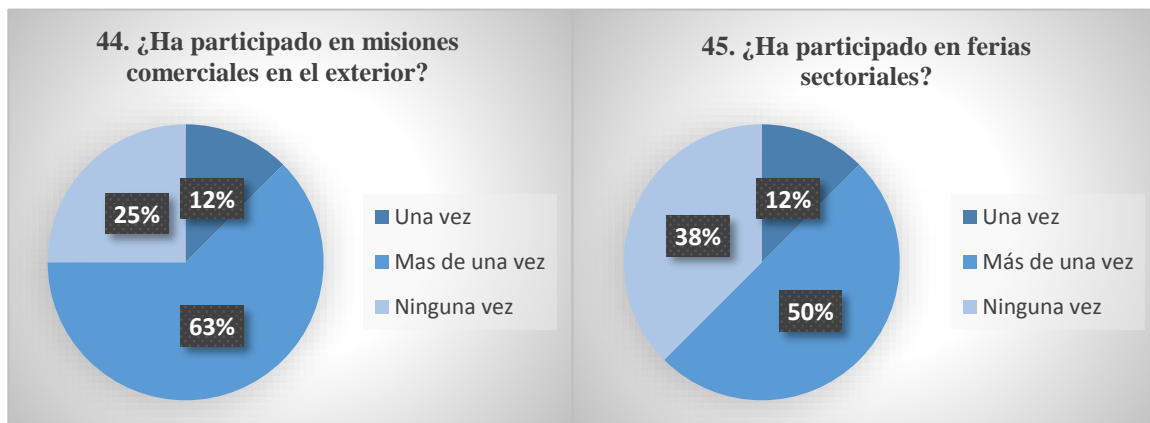


Figura 73: Pregunta 44 y 45 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

A la pregunta *¿De qué manera promociona su producto?*, tal cual se aprecia en la *figura 74*, el 50% contestó que promocionaba sus productos a través de ferias internacionales; el 8% indicó que mediante el Estado (por ejemplo a través de Sierra y Selva Exportadora); el 15% mediante internet; el 8% mediante revistas, el 13% señaló que no promociona que llaman directamente a los clientes mayoristas cuando tienen producto y 6% indicaron otros sin especificar cuáles.

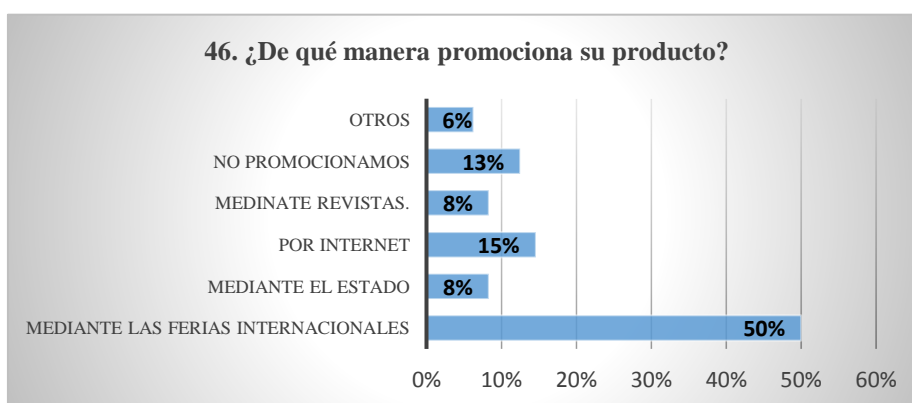


Figura 74: Pregunta 46 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

A la interrogante *¿Qué atributos considera Usted que diferencia a sus productos de los demás?* El 54% de los encuestados mencionó que la calidad, el 23% mencionó la oportunidad, el 13% se refirió a los atributos sensoriales (dulce), el 6% al etiquetado, y el 4% mencionó otros (refiriéndose al tamaño). Nadie contestó que considere al precio y al envase como atributos. Ver *figura75*.

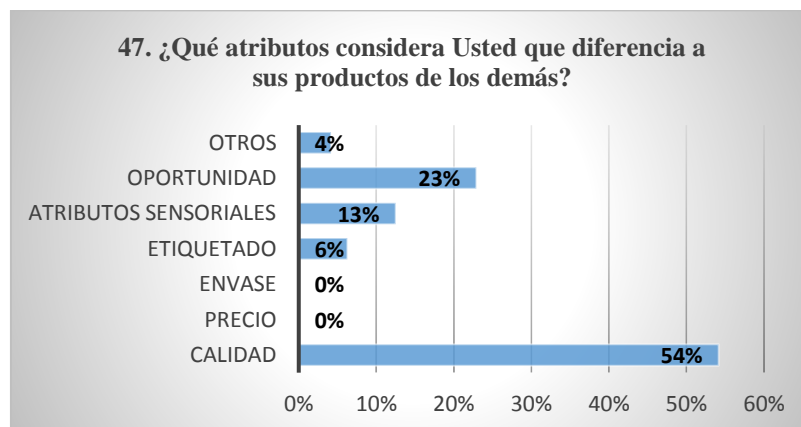


Figura 75: Pregunta 47 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

A la consulta *¿Cómo financia la empresa la producción destinada a las Exportaciones?* Tal cual se muestra en la *figura 76*, el 25% lo realiza con financiación bancaria, el 25% con autofinanciación, el 13% con proveedores y el 38% con la combinación de todas las anteriores.

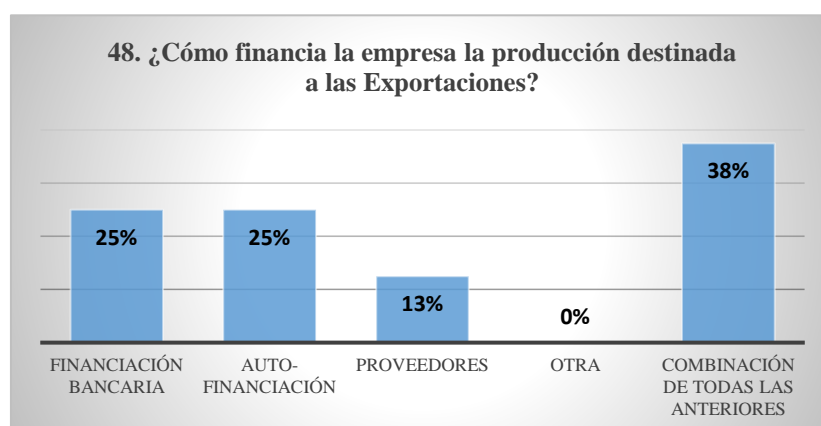


Figura 76: Pregunta 48 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

A la pregunta **¿Qué carencias considera tener que le limita a exportar?**, las respuestas fueron variadas, el 4% señaló que existe escasez de productores agrícolas; 4% indicó que no hay conocimiento del manejo del producto; 3% señaló que existe poca tecnología de procesamiento “Valor agregado”; 16% señaló que existe falta de financiamiento; 16% indicó que existe falta de espacios para áreas de cultivo; 20% señaló que falta mano de obra tecnificada; 25% señaló que existen volúmenes insuficientes; y el 13% no contestó. Tal cual se ve en la **figura 77** las carencias son diversas y el exportador las ha identificado y está tratando de luchar contra ellas a fin de poder sacar adelante el cultivo ya que es un producto con un gran futuro.

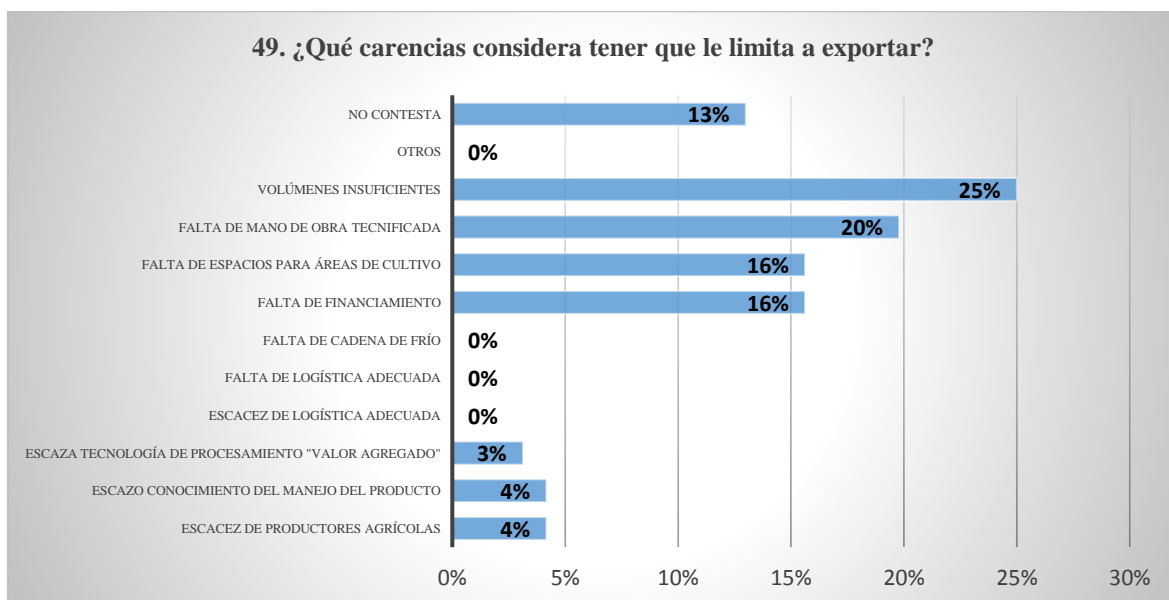


Figura 77: Pregunta 49 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

i. Análisis de las Encuestas Acerca del Área de Investigación y Desarrollo

A la pregunta **¿Su empresa cuenta con un departamento de Investigación y Desarrollo?**, tal cual lo señala en la **figura 78** el 37% contestó que SI y el 63% contestó que NO. Señalaron que su prioridad no es contar con un departamento porque consideran que aún no es necesario para este tipo de cultivo.

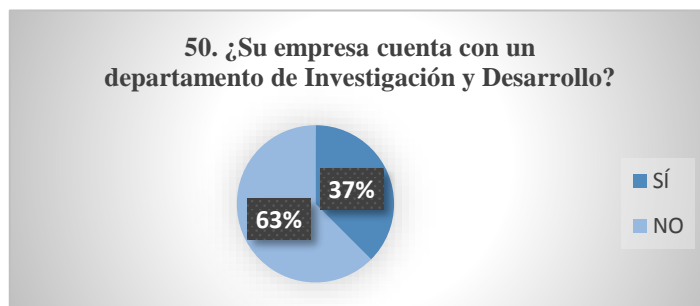


Figura 78: Pregunta 50 – Encuesta

Elaboración propia (2016)

A la pregunta 51 *¿Cuántas personas conformaban el área de Investigación y Desarrollo?* El 25% indicó entre 2 y 5 personas, el 13% indicó más de 5 y el 62% no contestó a la pregunta.

A la pregunta 52 *¿Destina la empresa recursos para capacitar sus empleados en Desarrollo de productos?* El 75% indicó que SÍ, el 13% indicó que NO y el 12% no contestaron.

A la pregunta 53 *¿Cómo capacita la empresa a sus empleados en Desarrollo de productos?* El 44% contrató un especialista, el 25% tercerizó a través de Universidades e institutos, el 25% participaron en programas nacionales y el 6% se capacitó mediante viajes al extranjero.

4.5.2. RESULTADO DE LA CONTRASTACIÓN DE LA REALIDAD DEL ARÁNDANO: CHILE & PERÚ – ESTRATEGIAS DE MARKETING CHILENAS

Se ha decidido analizar la realidad del cultivo del arándano en Chile debido a que durante el año 2015 Chile fue el mayor exportador de arándano en el mundo y consecuentemente el mayor exportador de arándano a Estados Unidos, el mercado objeto de estudio de la presente investigación. Después del análisis, se ha contrastado la realidad del arándano chileno con respecto a la realidad del arándano en el Perú obteniéndose el *cuadro 32*.

Cuadro 32: Contrastación de la realidad del cultivo de arándanos “Chile & Perú”

SITUACIÓN DEL ARÁNDANO EN CHILE	SITUACIÓN DEL ARÁNDANO EN PERÚ
<ul style="list-style-type: none"> • El arándano fue introducido a Chile en 1980. • En el 2015 fue el mayor productor del Hemisferio Sur, seguido de Argentina, Perú, México y Uruguay. • En el 2015 fue el mayor exportador de arándanos en el mundo. • En el 2015 fue el mayor exportador de arándano a Estados Unidos, llegando a exportar el valor de 322.871 miles de dólares FOB. • Provee al mercado estadounidense todo el año, los mejores meses para Chile son desde diciembre a marzo (meses de invierno). • Es proveedor de Estados Unidos y Europa por su producción que es de contra-estación. • Las exportaciones de arándano en el año 2016 pueden llegar a los 545 millones de dólares FOB. 	<ul style="list-style-type: none"> • El arándano fue introducido a Perú en el 2008. • En el 2015 fue el tercer productor del Hemisferio Sur, superado por Chile y Argentina, y seguido de México y Uruguay. • En el 2015 ocupó el séptimo lugar en el ranking de los mayores exportadores de arándano en el mundo. • En el 2015 ocupó el quinto lugar en el ranking de los mayores exportadores de arándano a Estados Unidos, siendo superado por Chile, Canadá, México y Argentina, con un monto de 57.290 miles de dólares FOB. • Provee al mercado estadounidense entre los meses de enero a marzo y de julio a diciembre, siendo los meses de setiembre y octubre los meses que vende más. • También tiene producción de contra-estación. • Las exportaciones de arándano en el año 2016 pueden llegar a los 200 millones de dólares americanos.

<<continuación>>

<ul style="list-style-type: none">• La región del Biobío es la principal zona productora de arándanos con una superficie de 5.174 ha localizadas la mayoría en la provincia de Ñuble.• Están incrementando 1000 ha. de arándano al año.• La inversión por hectárea es de 15 mil dólares.• Durante el periodo 2015-2016 las exportaciones de arándanos chilenos fueron de 91.500 toneladas, el 66% fue enviado a Estados Unidos, el 22% a Europa, el 9% a Lejano Oriente y el 3% a Canadá.• Cuentan con alrededor de 20 000 ha plantadas de arándano.• Su rendimiento actual está entre 6 a 8 t/ha.• Su mentalidad es producir “muy buena fruta”.• Presenta problemas de malas llegadas del arándano a los mercados internacionales.• Existen tres tipos de plagas con gran impacto económico que afectan a los arándanos chilenos y estos son: Proeulia sp., chanchito blanco y la lobesia botrana; hasta la fecha se ha podido controlar dichas plagas.• Su rentabilidad puede llegar a 61.1%.• Presentan problemas climáticos vinculados con el fenómeno del niño (heladas, sequías, etc.).	<ul style="list-style-type: none">• La región La Libertad es la principal zona de producción de arándano con una superficie sembrada de aproximadamente de 1200 ha localizadas principalmente en las provincias de Virú y Trujillo.• El objetivo es incrementar 500 ha al año.• La inversión por hectárea es aproximadamente de 30 mil dólares.• Durante el 2015 las exportaciones de arándano peruano fueron de 10.210 toneladas, el 57.2% fue enviado a Estados Unidos, el 39.2% a Europa, el 2.1% fue enviado al Lejano Oriente y a Canadá el 0.3%.• Cuenta con alrededor de 2250 ha plantadas de arándano.• Su rendimiento actual equivale en promedio a 16 t/ha.• Su mentalidad es producir con bajos costos, obtención de mayores ganancias, escasa inversión en investigación y desarrollo.• No se ha evidenciado registros de malas llegadas a mercados internaciones.• Existen problemas con plagas (mosca, pulgón, lepidópteros, etc.) que son identificados tempranamente y son tratados efectivamente con tratamientos químicos y biológicos (Bacillus thuringiensis).• Su rentabilidad puede superar el 56%.
---	--

<<continuación>>

<ul style="list-style-type: none">• Cuentan con sistemas de producción avanzadas tal es así que para combatir las heladas sus huertos cuentan con protección de túneles y control anti heladas que merman el daño.• Invierten en Investigación y Desarrollo en variedades, cadena de frío, desarrollo de productos, envases y embalaje, logística, en mejoras para la producción, etc.• Su rendimiento ha bajado, actualmente oscila entre 6 y 8 t/ha, debiendo ser de 11 a 15, y esto se debe a que se están demorando en cambiar de variedades.• Es difícil que Chile genere sus propias variedades de arándano, por lo general depende de la industria internacional de la genética para el arándano.	<ul style="list-style-type: none">• Presentan problemas climáticos vinculados al fenómeno del niño (heladas, lluvias, granizada, etc.).• La tecnología de producción no es tan avanzada.• Son pocas las empresas que invierten en Investigación y Desarrollo en variedades, cadena de frío, desarrollo de productos, envases y embalaje, logística, en mejoras para la producción, etc.• Su rendimiento se mantiene elevado.• Perú no cuenta con la capacidad de generar sus propias variedades de arándano; sin embargo cuenta con variedades silvestres que pretende explotar.
---	--

Al contrastar la realidad Chilena en el cultivo del arándano respecto a la realidad peruana, se ha logrado identificar las siguientes estrategias de marketing que sigue Chile:

- **Estrategias de marketing de Comunicación y promoción:**

- Realiza intensas campañas de promoción del arándano.
- Se preocupa de conformar el comité de arándanos de Chile para realizar actividades y eventos claves para incrementar el consumo de arándano que les permite establecer relaciones de negocio con importantes mercados.
- Visita mercados mayoristas y retails en las ciudades “second tier” (de segundo nivel) para conocer su realidad y poder orientarlo a la venta de arándano, lo que genera nuevas oportunidades comerciales.
- Participa en ferias internacionales para promover el conocimiento y consumo del arándano.

- **Estrategia de producto**

- Realiza degustación de arándanos con un “Kitchen Show” que permite acercar a los arándanos a los consumidores locales.

- **Estrategia de diversificación concéntrica**

- Chile oferta arándano fresco y arándano procesado, dentro de los cuales resaltan las pulpas de fruta, arándano en almíbar, bebidas a base de arándanos, etc.

- **Estrategia de mejora de la lealtad y el nivel de recompensa**

Las empresas invierten en marketing y en investigación y desarrollo.

- **Estrategia de mejora de la ventaja de diferenciación:**

- Invierte en innovación tecnológica para optimizar los costos en el cultivo del arándano.
- Los productores y comercializadores chilenos invierten en mejoras para los cultivos de arándano como:
 - La designación de elevadas inversiones en acumulación de recursos hídricos, su distribución y su utilización eficiente. (Construcción del embalse La Punilla en la provincia de Ñuble, con una inversión de US\$ 500 millones que permitirá regar entre 60 y 70 mil hectáreas.
 - Emplea programas de manejo integrado de plagas y enfermedades en los arándanos buscando la sanidad de la planta con inspecciones desde los viveros, optimiza el sustrato para evitar el estrés radicular, optimiza la densidad de la plantación para una mejor aireación y luminosidad de las plantas, evita excesos o falta de nutrientes y/o agua, monitorean constantemente las plantas, el sustrato y el entorno, etc.; su objetivo es lograr un arándano saludable.

4.5.3. Resultado Del Análisis FODA

Esta herramienta de análisis nos ha permitido identificar las variables internas: Fortalezas y debilidades; y las variables externas: Oportunidades y Amenazas; tomando como base la información recolectada en las fuentes primarias y secundarias lo que nos ha permitido conocer al arándano y a su situación en el Perú. Al haber aplicado la “Matriz de Análisis FODA” ya se puede hacer la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado a fin de lograr incrementar las exportaciones a Estados Unidos, revisar *cuadro 33*.

Cuadro 33: Análisis FODA

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS (Aspecto positivo de una situación interna y actual)	DEBILIDADES (Aspecto negativo de una situación interna y actual)
		<ul style="list-style-type: none"> • La ventana de comercialización de Perú es agosto-setiembre-octubre, sobre todo en setiembre. • Existe impulso en la producción y comercialización mediante la articulación de financiamiento desde Sierra Exportadora a través del Ministerio de Agricultura y Riego. • Producto con elevada demanda internacional. • El Perú cuenta con excelentes condiciones agroclimáticas para el arándano. • El productor peruano puede producir y exportar todo el año. • Producto que se adapta en la sierra hasta 3200 msnm (evitando heladas), sin embargo la altura ideal es de 1000 a 2000 msnm. • El Perú cuenta con la existencia de viveros que contribuye a la propagación de una mayor producción. • No existe limitación geográfica para el desarrollo de los arándanos. • El arándano es conocido por los grandes beneficios a la salud. • Fruto agradable, de calidad con elevado contenido de antioxidantes, vitamina A y C. Con propiedades antibióticas y urinarias. • Libre de grasas, sodio y colesterol, rico en fibras y bajo en calorías. • En algunas zonas productoras existe innovación en los productos. • Alta rentabilidad, alrededor del 50%. • El Perú cuenta con potencial para importar tecnología, logística y algunas formas de hacer las labores de Chile y Norteamérica.

Elaboración propia (2016)

<<continuación>>

ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES (Aspecto positivo del entorno exterior y su proyección futura)	AMENAZAS (Aspecto negativo del entorno exterior y su proyección futura)
		<ul style="list-style-type: none"> • Visitas continuas de expertos internacionales en el cultivo de arándanos. • En Argentina en el mes de setiembre abundan las tormentas y otros fenómenos entonces su producción la concreta en fines de noviembre; envía todo su producto vía aérea con precios bastante elevados. • Uruguay tiene los mismos problemas que Argentina, achicó su volumen de producción, no tiene ninguna ventaja comparativa ni competitiva. • Argentina y Chile durante el mes de noviembre también pueden tener problemas de clima; por lo que también puede ser una ventana comercial muy buena para Perú. • Crecimiento en la tendencia al consumo de productos naturales. • Desarrollo de la logística peruana como la existencia de nueva oferta de espacios, contenedores y estructura logística. • Estados Unidos importa aproximadamente el 50% de los arándanos que consume. • El consumo y la producción de arándano están creciendo en el mundo. • Demanda insatisfecha, existe mercado suficiente para el arándano lo que lo hace atractivo para la inversión. • Demanda creciente. • Arancel cero como producto fresco. • Proyecto en desarrollo de sembrar arándano orgánico que vinculan la actividad económica con la defensa del medio ambiente y la biodiversidad. • Incremento de áreas de producción a mediano plazo. • El consumo de arándano es mucho más alto de marzo a setiembre, especialmente de abril a agosto.

Elaboración propia (2016)

4.5.4. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MERCADO

Se recomienda que las estrategias a proponer pueden ser aplicadas a corto y largo plazo.

4.5.4.1. ESTRATEGIAS OFENSIVAS

La aplicación de las estrategias ofensivas está orientada a aumentar las ventas, a mejorar la cuota de mercado lo que conlleva a desarrollar el mercado atendido, y a incrementar los beneficios futuros. Estas pueden variar desde la búsqueda de mejoras en las ventajas competitivas ya existentes hasta el ingreso a nuevos mercados; ver la *figura 79*.

4.5.4.1.1. Estrategia Ofensiva Básica I: Invertir para Aumentar las Ventas En Mercados Ya Atendidos

a. Estrategia Ofensiva IA: Crecimiento de la cuota de mercado

Para aplicar esta estrategia corresponde determinar el Índice de desarrollo de la cuota de participación.

Sabiendo que:

La Cuota de mercado real del año 2015=5.2%

Para determinar la cuota de mercado potencial la base fue la estimación del incremento de la cuota que Perú puede conseguir con la puesta en práctica de una estrategia exitosa de Marketing táctico, dadas sus ventajas competitivas y la efectividad de su marketing.

Al conocer al arándano y su entorno interno y externo, se puede estimar que para incrementar la cuota de mercado se podría obtener un 80% de notoriedad, 80% de preferencia, 80% de

intención de compra, 70% de disponibilidad y 75% de nivel de recompra tal cual se muestra en el **cuadro 34**, si los exportadores peruanos consiguen estas cifras, lograrían obtener un índice potencial de cuota de mercado del 26,88%.

Cuadro 34: Índice de la cuota de mercado actual y potencial

Factor Explicativo de la Cuota de Mercado	Respuesta Actual*	Respuesta Deseada*	Diferencia
Notoriedad del producto	0,71	0,80	-0,09
Atractivo del producto	0,46	0,80	-0,34
Precio aceptable	0,63	0,80	-0,17
Disponibilidad del producto	0,57	0,70	-0,13
Experiencia de servicio	0,65	0,75	-0,10
Experiencia de servicio	0,076	0,2688	-0,1928

**Anexo XIV: Árbol de Desarrollo de la Cuota de Mercado*

Elaboración propia (2016).

Fuente: BEST (2007)

Si en la actualidad los exportadores peruanos tienen una cuota real de mercado de 5.2%, estarán actuando por debajo de sus posibilidades y el índice de desarrollo de la cuota de mercado será de 19 (5.2% / 26.88%).

Para traducir este resultado se señala que los exportadores peruanos tan sólo gozan del 19% de su potencial de cuota de mercado y disponen de una oportunidad para mejorar la cuota de participación evaluando la posibilidad de todos los componentes.

Para aumentar la cuota de participación, se ha evaluado la posibilidad de que las empresas peruanas exportadoras de arándano mejoren cada uno de los componentes que intervienen: notoriedad del producto, atractivo del producto, precio aceptable, disponibilidad del producto, experiencia de servicio.

A. Estrategias que Influyen en la Cuota de Mercado

A.1. Estrategia de Comunicación y Promoción: Notoriedad del producto

Objetivos:

1. Desarrollar notoriedad del producto en el público objetivo.
2. Se debe de buscar que el consumidor estadounidense conozca la existencia del producto y sus beneficios.

Táctica:

Las empresas exportadoras peruanas deben utilizar la publicidad en revistas especializadas, uso de internet, ferias, promociones de ventas y visitas de comerciales.

Se propone que las empresas exportadoras:

- Promuevan alianzas estratégicas con operadores internacionales, lo que facilitará el desarrollo del producto y una mayor participación en el país de destino. Como ejemplo se tiene a la empresa Blueberries Consulting y AGQ LAB & Technological Services, ambas empresas chilenas que se encargan de desarrollar seminarios internacionales dando a conocer al arándano, sus beneficios y su portafolio.
- Diseñen páginas web en la cuales se dé a conocer al arándano, sus beneficios para la salud y el portafolio de productos y servicios actualizados que ofrecen.
- Utilicen el E-mail marketing conocido por ser un medio inmediato para dar a conocer el arándano. Este tipo de marketing tiene un costo muy reducido y resultado en

máximo dos días. Sin embargo, se debe de obtener el permiso expreso del cliente o futuro cliente para evitar los *spam* y resulte siendo inoperante con repercusiones negativas en imagen y reputación. Al conseguir el permiso se debe de ofrecer un beneficio que no necesariamente sea un regalo o una promoción, sino puede ser información sobre algo que le interesa al cliente. Lo que se debe de buscar es convertir al cliente desconocido en un amigo y cliente fiel. Caso contrario que el cliente no quiera recibir los correos se debe de contemplar un link que pueda optar por no recibir más mensajes. Todas las consultas de los clientes deben de ser contestadas en no más de 24 horas. Todas las acciones con el E-marketing deben de tener el respectivo seguimiento para que se cumplan con los objetivos.

- Participen en diferentes eventos nacionales e internacionales tales como ferias, exposiciones, seminarios, convenciones relacionadas a los arándanos, a los Berries, a las frutas, o en forma general relacionados a los alimentos. La participación debe de ser de pequeños y medianos empresarios a fin de den a conocer al producto y a su empresa.

En Estados Unidos durante todo el año se dan las siguientes ferias:

- Winter Fancy Food (Enero - San Francisco)
<http://www.specialtyfood.com/fancy-food-show/>
- Natural Product Expo West (Marzo – California)
<http://www.expowest.com/>
- Supply Side Market Place (Marzo - Orlando)
<http://marketplace.supplysideshow.com>
- Ingredient Marketplace (Junio – Orlando Florida)
<http://marketplace.supplysideshow.com/>
- Summer Fancy Food Show (Setiembre – New York)
<https://www.specialtyfood.com>
- IFT16 (Julio – Chicago Illinois)

<http://am-fe.ift.org/cms/>

– PMA Fresh Summit (Octubre – Orlando Florida)

- Publiquen en revistas nacionales e internacionales su portafolio donde den a conocer al producto, sus bondades y que ellos son los comercializados.

A.2. Estrategia de Producto: Atractivo del Producto (Preferencia)

Objetivos:

Hacer que el producto resulte atractivo para el consumidor.

Tácticas:

- **Producto:** Arándano fresco y alternativos provenientes del arándano.

Como arándano fresco (materia prima): el arándano es obtenido luego de un delicado y cuidadoso sistema productivo.

Como arándano procesado: elaborado a partir de un fruto seleccionado exento de daños físicos.

- **Calidad:**

Como arándano fresco (materia prima): Color azul uniforme, de textura compacta, tamaño uniforme (calibre solicitado por el cliente), con 11°Brix. Exento de: Magulladuras, cicatrices, arándano con deterioro de peciolo, sin fruta deshidratado, sin machucones, sin fruta blanda, sin arándano con presencia de peciolo y sin fruta con excoiación de peciolo.

Como arándano procesado: Característico a cada producto, pudiendo ser mermeladas, pulpas, jaleas, licores, refrescos, etc. Regulado de acuerdo al FDA o a la norma que señale la autoridad sanitaria americana.

- **Marca:** En vista a que el 37% de los exportadores de arándano fresco no cuentan con una marca de comercialización, se requiere posicionamiento en el mercado objetivo y esto se logrará siempre y cuando se cuente con una marca, teniendo en cuenta que debe representar al producto, debe ser corto, pegajoso, fácil de recordar, que no vaya en contra de la ley y debe ser registrada ante la autoridad ya que es un patrimonio de la empresa.
- **Diseño:** Se requiere que el exportador trabaje en productos alternativos provenientes del arándano tales como arándano congelado, jugos, jaleas, mermeladas, compotas, etc. Como ejemplo se señala que Chile del 100% de su producción, el 85% está orientado a su venta en fresco, el 8% congelado de a uno, el 4% congelado en bloque y el 3% se le da valor agregado como concentrado, pulpas, jugos, etc. No se pierde nada.
- **Envase y embalaje:**

Como arándano fresco (materia prima):

- **Envase:** *En los canales de distribución Minoristas y formatos alternativos:* En CLAMSHELLS de 6 oz (media pinta) y 12 oz (1 pinta) y cuando el supermercado lo solicite en 18 oz y 4,4 oz; y *en el canal de distribución Masivo:* CLAMSHELLS de 4.4. oz y granel.
- **Embalaje:** Caja de cartón por 1,5; 2,0; 3,7; 4,0; 3 kg

Cuadro 35: Envase y embalaje arándano fresco

Envase	Peso (g/Clam)	N° Clam por Caja	Dim. Caja	Peso Neto Caja
4,4 oz	125	12	327x241x86	1,5
6 oz – ½ Pinta	170	12	400x250x88	2,0
12 oz – 1 Pinta	311	12	400x252x132	3,7
18 oz	510	8	400x250x132	4,0
Granel	-	-	-	3,0

Elaboración propia (2016)

Fuente: Manasevich (2016).

Cuadro 36: Envase y embalaje arándano procesado

Como arándano procesado:

Producto	Envase / Presentación	N° envases por caja	Dimensiones de caja	Peso Neto Caja
Mermelada / pulpas	Envases de vidrio de 320 g.	12	Medidas interiores: 23.8x31.9x13.5	3.840 kg
Refrescos	Envases trilaminados (cartón, aluminio y polietileno) de 1 L	12	Medidas interiores: 15.0 x 38.2 x 25.6	4.5.4.2. g

Elaboración propia (2016)

- **Etiqueta:** La etiqueta cumple dos funciones, la de informar al consumidor lo que es el contenido, en este caso debe de contener la DENOMINACIÓN de la fruta, su contenido neto y los datos legales del productor, envasados e importador; y la función de publicitar el producto que está orientado a la inclusión de fotos, alegaciones de salud que sean científicamente comprobados, entre otros.

- **Ciclo de vida del producto:**

Como se muestra en la *figura 19*, el arándano en el mercado de Estados Unidos se encuentra en la etapa de CRECIMIENTO ya que su importación a nivel mundial se ha incrementado en un 10% durante el año 2015 con respecto al año 2014, entre el 2008 y el 2014 su consumo creció en 13%. En esta etapa del ciclo de vida del producto, se debe de aprovechar al máximo ya que las ventas crecerán rápidamente debido a que el consumidor ya conoce el producto y ya lo aceptó.

A.3. Estrategia de Precio

Objetivos

Estimular la intención de compra de los clientes potenciales

Táctica

- El mercado estadounidense quiere calidad y precio por ende las empresas deben de producir buena fruta y a bajo costo por ende deben analizar la estructura de costos de producción. Este tipo de cultivo no requiere lujos tan sólo cuidado y control.
- Perú debe de aprovechar su ventana comercial en el mercado de Estados Unidos debido a que durante los meses de Agosto, Setiembre y Octubre Perú puede llegar a vender hasta 20 dólares el kilogramo de arándano fresco; mientras que durante los meses de enero a febrero se dan precios menores pudiendo llegar de entre 4 y 5 dólares el kilogramo de arándano fresco.
- Se debe de considerar los factores externos como el cambio de la tasa del dólar que puedan influir en la política de precios.
- En Perú aún hay espacio para seguir creciendo, se debe de incrementar la calidad del producto y disminuir los precios.
- Las empresas deben de determinar el punto de equilibrio a fin de que permita a los empresarios conocer qué utilidad obtendrán.
- Las empresas deben de acceder a informes de precios de cada mercado en línea; se debe saber qué pasa en el mundo, deben de estar vigilantes de la competencia.

A.4. Estrategias de Plaza - Distribución

Objetivos

Lograr que el arándano tenga una alta disponibilidad, es decir, una buena presencia en el punto de venta.

Tácticas

- El arándano fresco es un producto perecedero que requiere refrigeración para su transporte y almacenaje para que permanezcan en perfectas condiciones para el goce y disfrute del consumidor; por ende se requiere definir el canal de distribución; es decir, definir todos los medios y participantes mediante los cuales el arándano llegará al consumidor final según el plan de distribución.
 - Fabricante – Consumidor final
 - Fabricante-Minorista-Consumidor final
 - Fabricante-Mayorista-Minorista-Consumidor final
 - Fabricante-Agente-Mayorista-Minorista-Consumidor final; etc.

Se debe de tener en cuenta que por lo general una cadena de distribución más amplia, genera más costos.

- La elección del medio de transporte (aéreo o marítimo) dependerá del mes a exportar; si es posible se debe de embarcar a Estados Unidos a finales de agosto hasta octubre todo lo aéreo posible mientras el precio del mercado pague el valor del flete.
- En el caso de que el canal de distribución sea directo a los minoristas, se debe de establecer una forma de exhibidores, ubicación de los anaqueles, expendedores con los cuales se presentará los arándanos al consumidor final; también se debe de tener en cuenta los factores como los colores, la iluminación, aroma del establecimiento, ambientación musical ya que también forman parte de la decisión de compra.

- Para incrementar la disponibilidad del producto se debe de crear una página web o una tienda virtual para el arándano.
- Se debe de incrementar el ofrecimiento o venta de los arándanos; para ello es necesario ofrecer o vender los arándanos a través de llamadas telefónicas, visitas a los clientes o envío de correos electrónicos.
- Aplicar una estrategia de distribución intensiva la cual consiste en ubicar nuestros productos habidos y por haber.

A.5. Estrategia de Experiencia del cliente

Objetivos

Conseguir que los productos a comercializar vayan acompañados de un buen servicio en el momento de la compra y en momentos posteriores.

Tácticas

El cliente hoy cumple un papel crítico y central para una empresa, está en la era del cliente; por ende se debe de considerar las siguientes estrategias:

- Siempre debe de haber una persona, por muy virtual que sea el servicio, con buena actitud y buena disposición, que sepan escuchar, que miren a los clientes, los saluden, se despidan, tengan buenos modales.
- Tener procesos internos en la empresa que permitan cumplir con la promesa que se realiza al cliente, se debe de evitar exageraciones en las promesas al consumidor.
- Para la interacción con los clientes se deben de establecer protocolos de atención, no se deben de descuidar los detalles, lo que se recomienda es que se debe de indagar de las necesidades del cliente de manera que la empresa se asegure en brindar lo que el consumidor requiere.

b. Estrategia Ofensiva IB: Aumenta los ingresos por cliente

Las empresas exportadoras de arándano deben de trabajar en lograr alcanzar el 100% de su cuota potencial de mercado, deben de trabajar en aumentar las ventas a través del aumento del consumo por cliente.

Una buena alternativa es trabajar en una marca y en la diversificación de productos valiéndose de la misma marca para lograr una rápida penetración en el mercado.

A continuación se proponen dos estrategias que permitirán el aumento de los ingresos por cliente.

A. Estrategia de Diversificación Concéntrica (Relacionada)

Objetivos

Extender la línea de productos para aumentar el nivel de consumo de cada cliente y lograr ingresar a nuevos mercados.

Tácticas

De acuerdo a los resultados estadísticos evaluados en capítulos anteriores, se sabe que las importaciones mundiales de confituras, jaleas, mermeladas, purés y pastas de frutas se han incrementado considerablemente año a año siendo 7% el incremento del año 2015 con respecto al 2014 y se ha demostrado que Estados Unidos es el mayor importador de estos abarcando el 30% de lo importado, por ende las empresas peruanas exportadoras de arándano deben hacer una amplitud de los productos relacionados al arándano tales como: Pulpas, mermeladas, bebidas (refrescos y/o néctares), concentrados, liofilizados, machacados, zumos, purés, pastas, confitados, frutas en almíbar, deshidratados, extruidos, macerados,

fermentados, destilados, productos acidificados, etc. Perú debe de aprovechar que existe un mercado disponible para estas categorías.

B. Estrategia de Precios Superiores “Price Premium”

Objetivos

Añadir valor a los productos con nuevos servicios o con una reputación superior de la calidad de los productos.

Tácticas

Las empresas exportadoras peruanas deben de exportar arándano fresco de acuerdo a la calidad que exige el mercado, cumpliendo con el calibre, textura y color. Actualmente las ocho mayores empresas exportadoras de arándano de Chile cuentan con un equipo que selecciona mejor los arándanos con menos despilfarro, con un trato delicado al producto respetando sus características naturales de la fruta, haciéndolo rotar 360° para su selección lo que les permite obtener un producto de alta calidad. Este equipo de selección disminuye los costos de elaboración, aumenta la eficiencia en los procesos de producción y genera más rentabilidad y beneficios económicos. Por otro lado el impacto hacia los consumidores es positivo ya que el producto que adquieren es de calidad superior por ende pueden utilizar esta estrategia de Price Premium. Actualmente en el Perú las dos empresas con mayores volúmenes de exportación de arándano vienen haciendo prueba con este equipo en vista a que han identificado que a mayor calidad pueden obtener un mejor precio, aprovechando además la ventaja que tiene Perú de poder exportar durante todo el año con mejor demanda durante los meses de agosto a octubre.

c. Estrategia Ofensiva IC: Entrada en Nuevos Segmentos de Mercado

Objetivo:

Incrementar las ventas mediante la estrategia de crecimiento de desarrollo de nuevos mercados con los productos actuales.

Táctica:

Implementar la venta por canal online la cual está caracterizada por ser un espacio en la cual el consumidor puede encontrar lo que necesite y por tener precios más bajos, lo que generará la preferencia del consumidor. Este tipo de canal exige más atención a la calidad de los productos, ayuda a que las frutas lleguen más frescas a los consumidores. Actualmente las dos principales cadenas de supermercados Walmart y Kroger tratan de manera más agresiva el canal online, seguido por Amazon. La gran preocupación será en poner atención a distribuidor de la fruta.

Este tipo de canal debe de contar con las siguientes características:

- La información que figure en internet debe de estar ordenado, actualizada, disponible y debe de ser transparente, para crear un vínculo de confianza con el comprador.
- Se debe de contemplar información que el consumidor no accede fácilmente en las góndolas o en los puntos de venta tales como las características de la fruta, su historia, su crecimiento, procesos, prácticas de almacenamiento de productos frescos, envíos, que identifique las zonas geográficas de producción, como prepararlos; y todas acompañadas de imágenes y videos para una mejor comunicación; todos estos detalles generará una gran diferenciación a futuro.
- Trabajar en la creación de aplicaciones para celulares y otros dispositivos para que las promociones se den en forma directa y en tiempo real con los clientes potenciales.

d. Estrategia ofensiva ID: Expandir la Demanda Global del Mercado

Se debe de determinar el índice de desarrollo del mercado:

$$IDM: \frac{\text{Demanda actual}}{\text{Demanda potencial máxima}} \times 100 = \frac{5,515 \text{ t}}{187,237 \text{ t}} \times 100 = \mathbf{2.9\%}$$

El resultado de 2.9% indica que existe un considerable potencial de crecimiento en el mercado, para ello se debe de aplicar las estrategias mencionadas líneas arriba, en la cual se desarrollará la demanda del mercado mediante la mejora de la notoriedad del producto es decir que los clientes conozcan los beneficios del arándano y sus productos alternativos, su disponibilidad para los no usuarios, su diseño que se ajuste a las necesidades de los consumidores, el interés hacia el producto y la mejora de los precios.

4.5.4.1.2. Estrategia Ofensiva Básica II: Mejora de la Posición Competitiva

La posición competitiva de los arándanos peruanos en el mercado de los Estados Unidos es muy débil pese a estar en un mercado muy atractivo y ser un producto altamente beneficioso para la salud de los consumidor; sin embargo podría ser necesario invertir para mejorar la posición competitiva para que las empresas peruanas puedan lograr mejores precios y mayor lealtad de parte de los clientes norteamericanos; para tal fin, se analizarán cuatro estrategias a implementar.

a. Estrategia ofensiva IIA: Mejora de la Lealtad y Nivel de Recompensa

Objetivo:

Mejorar los márgenes de ganancia y la contribución neta de marketing (beneficios de marketing).

Táctica:

Al analizar los volúmenes de venta de arándano durante los años 2011 al 2015, se identificó que los valores han ido creciendo significativamente llegando a triplicar los volúmenes de venta de Perú al mundo y vendiendo cuatro veces en volumen de Perú respecto a Estados Unidos de acuerdo al *cuadro 37*.

Cuadro 37: Ventas de Arándano (t) y su Variación respecto al año anterior

SITUACIÓN	CONDICIÓN	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas de Perú al Mundo	T	7	48	1513	2899	10210
	Variación respecto al año anterior	-	686%	3152%	192%	352%
Ventas de Perú a Estados Unidos	T	3	4	607	1325	5515
	Variación respecto al año anterior	-	133%	15175%	218%	416%

Elaboración propia (2016)

Fuente: TRADE MAP (2016)

Por ende se determina que el índice de lealtad de los consumidores es de 100% y las empresas peruanas exportadoras de arándano se deberían de preocupar en mantener este índice e ir incrementando sus ventas año a año a fin de asegurarse mayores márgenes de ingresos.

Las tácticas a aplicar serían:

- Las pequeñas y medianas empresas no se deberían de preocupar en invertir en marketing, al contrario se deberían de preocupar en obtener un buen producto y de buena calidad. En lo que sí deberían de invertir es en el ámbito de investigación y desarrollo respecto a mantener las variedades de arándano elegidas y a ir estudiando nuevas variedades que se adapten a las zonas donde se encuentran sus cultivos, deben de preocuparse en obtener variedades con mejores bondades a fin de que estas sean una alternativa de producto para el consumidor americano, el objetivo es brindarle al

consumidor un producto de calidad, con características sensoriales ideales sobre todo mejorar el sabor (más dulce) y la textura (compacto); y con un buen calibre.

- En el caso de las empresas grandes, se requiere que inviertan en lo mencionado para las empresas pequeñas y medianas; adicional a ello, es necesario que inviertan en crear marcas y posicionarlas en el mercado norteamericano, como se mencionó líneas anteriores, el 37.5% de las empresas encuestadas no cuentan con marcas, lo que conlleva a que el consumidor no logre identificar al productor, por ende si las empresas trabajan en marcas, y mantienen la calidad de sus productos, se logrará que el consumidor busque el producto, repita su compra, recomiende el producto y si más adelante la marca diversifica productos, el consumidor los comprará porque ya será leal a la marca.

Perú debe de aprovechar la ventana comercial que le favorece, es evidente que la ventas han ido aumentando significativamente año a año pero cabe la posibilidad que durante los meses que a Perú le favorece, el consumidor norteamericano se sienta “Rehén” considerado así por no tener otras alternativas de proveedores a excepción de Polonia; es por ello que los exportadores de arándano Peruano deben de preocuparse en invertir en investigación y desarrollo y en generar “marcas” y posicionarlas.

b. Estrategia ofensiva IIB: Mejora de la Ventaja en la Diferenciación

Objetivo:




Mejorar la lealtad de los clientes e incrementar la cifra de nuevos clientes.

Tácticas:

Las empresas peruanas exportadoras de arándano deben de ponerse a analizar y determinar que los hace únicos y cómo pueden destacar de la competencia; deben de identificar una estrategia que pueda diferenciarlos del entorno basados en el conocimiento pleno del cliente y también de la competencia. Una vez logrado ello, las empresas peruanas deben de trabajar

en el **producto**, tal cual se mencionó en la estrategia anterior, las empresas peruanas deben de trabajar en crear “marca” y posicionarlas; a su vez, deben de trabajar en mejorar la “durabilidad” del producto debido a que el arándano al ser exportado en fresco es susceptible a maltratarse en el transcurso de los días; para ello se propone utilizar bolsas especiales de polietileno de baja densidad que generará mayor vida útil del producto, su costo es de aproximadamente 0.2 dólares la unidad y útil para una caja de 8 o 12 clamshells. Actualmente en el mercado existen dos tipos de bolsas una perforada y la otra no las cuales en condiciones de refrigeración a 0° C lograrán los resultados mostrados en el cuadro 38.

Cuadro 38: Análisis de producto con la inclusión de sobre empaque con Atmósfera Modificada

Condición de sobreempaque	CLÁSICO	NO MAP	ATMÓSFERA MODIFICADA
Condición de producto	Caja de Arándano	Caja de arándanos + bolsa de polietileno de baja densidad perforada	Caja de arándanos + bolsa de polietileno de baja densidad
Característica	Clásico	“Envase flexible, sellable y con macro perforaciones ubicadas estratégicamente en la base del envase. Desarrollado para el transporte aéreo o de distancias cortas, de frutas frescas de exportación. Que no requieren de atmósfera modificada, con el objetivo de retener la humedad en el envase, para conseguir mantener la frescura de las frutas” (San Jorge Packaging, 2016)	“Envase flexible de atmósfera modificada pasiva, desarrollado para el embalaje de arándanos de cosecha, para exportación, almacenados y/o transportados en ambiente refrigerado a diversos mercados de destino. Debido a la variabilidad en la tasa respiratoria de esta especie y sus variedades, se sugiere el uso del envase en variedades como: Legacy, Duke, Brigitta y Brightwell” (San Jorge Packaging, 2016)
Diseño			
Deshidratado	10%	3.4%	0.5%
Modificación	30 días	45	60
Oxígeno	20	20	14
Co ₂	0	0	6

Elaboración propia (2016)

Fuente: Castillo, J. (2016)

Al incluir estos tipos de envases se logrará que el producto mantenga sus calidad hasta por 45 y 60 días en comparación a los 30 días que ofrece un sobre empaque regular; el deshidratado del producto será mínimo por ende las características sensoriales se mantendrán y serán atractivas para el consumidor.

c. Estrategia Ofensiva IIC: Disminución de costes/Mejora de la Productividad de Marketing

Objetivo:

Conseguir márgenes de ganancia más aceptables.

Táctica:

Las empresas exportadoras de arándano deben de tener en claro que el arándano es un producto sensible que requiere elevada inversión que va desde su siembra hasta su comercialización; por ende este negocio agrícola no permite lujos, no permite inversiones exageradas, no admite gastos innecesarios. Sin embargo sí permite analizar la posibilidad de aminorar los costos. Al analizar la estructura de costos en profundidad se detectó que dentro del negocio agrícola del arándano los costos más elevados son el de mano de obra para la cosecha y la mano de obra para el empackado; al revisar el contexto de los arándanos que el costo de mano de obra para empackado se puede reducir con el uso de un equipo de clasificación de arándano para envasado cuyo costo es alrededor de 1.5 millones de euros pero que reemplaza alrededor de 1200 personas y su retorno sería en 3 años. Actualmente en Perú las dos empresas productoras y exportadoras de arándano más grandes ya están probando este equipo; se estima que esta inclusión reduzca los costos productivos (mano de obra) y asegure mayores márgenes de ganancia.

d. Estrategia ofensiva IID: Desarrollo de Ventajas en Marketing

Objetivos:

Aumentar las ventas en base a las ventajas de Marketing.

Táctica:

Construir una excelente marca, con una gran percepción de calidad, ya que a favor del exportador peruano se encuentra la ventana comercial de la cual se pueda sacar provecho.

4.5.4.1.3. Estrategia Ofensiva Básica III: Entrada a Nuevos Mercados.

Esta estrategia se divide en cuatro sub estrategias las cuales son (a) entrada a nuevos mercados similares a los que ya se atienden actualmente, (b) entrada a nuevos mercados no relacionados, (c) entrada a nuevos mercados emergentes en donde la empresa de todas maneras perderá dinero; y (d) desarrollo de nuevos mercado; dada la realidad del arándano en el mercado americano, y con el fin de identificar la oportunidad de mejora fuera de los mercados ya atendidos se considera conveniente seguir la estrategia de entrada en nuevos mercados relacionados.

a. Estrategia Ofensiva IIIA: Entrada en Nuevos Mercados Relacionados

Objetivo:

Identificar nuevas fuentes de crecimiento para aumentar la participación del arándano en el mercado americano.

Táctica:

Actualmente los arándanos frescos son bien aceptados por el mercado americano; sin embargo aún Perú no se preocupa en darle un valor agregado a los arándanos. Al entrevistar a las empresas procesadoras de arándano indicaron que tan solo trabajan con otras variedades de berries, mas no con el arándano azul básicamente porque no contaban con proveedores de materia prima o concentrados. Dada la situación, se considera importante y fundamental darle valor agregado a los arándanos ya que el nivel de aceptación del mercado estadounidense para la partida arancelaria (P.A.) 2007 relacionado a confituras, jaleas, mermelada, purés y pastas de fruta en el año 2015 fue el mayor, siendo el 10% del total de importación a nivel mundial; respecto a la P.A. 200899 correspondiente a frutas preparadas o en conserva, al natural o en almíbar, Estados Unidos acaparó en el 2015 el 32% de las importaciones mundiales de estos productos. En ambas partidas arancelarias las cantidades consumidas año a año han ido en aumento significando una gran oportunidad para los productos peruanos.

También se considera necesario evaluar la “asociatividad” porque de esa manera podrán sacar el máximo provecho a la experiencia y fortalezas de los distintos eslabones de la cadena alimentaria.

Después de analizar las estrategias ofensivas se considera necesario elegir y elaborar un plan estratégico que puede contener varias estrategias ofensivas las cuales van a depender de la necesidad de recursos, beneficios a corto plazo de las oportunidades de crecimiento identificadas.

4.9.2. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

4.9.2.1. Estrategia Defensiva IA: Proteger la Posición

Las empresas deben de tener en cuenta que en los entornos competitivos la mejor defensa es un buen ataque.

b. Estrategia defensiva IA: Proteger la Cuota De Mercado

Esta estrategia no puede ser utilizada para la exportación de arándanos en vista a que se necesita trabajar en la estrategia ofensiva de crecimiento de la cuota de mercado en vez de invertir en querer proteger una cuota de mercado que llevo en el año 2015 en 5.2%.

c. Estrategia Defensiva IB: Desarrollar la Lealtad en el Cliente

La lealtad del cliente es de 100% según el análisis efectuado en el *cuadro 35*, y seguirá siendo de esa manera ya que a favor del productor y exportador de arándano peruano es la ventana comercial; en consecuencia, por el momento no será necesario invertir para desarrollar la lealtad del cliente.

4.9.2.2.Estrategia Defensiva Básica II: Optimizar la Posición

Los arándanos peruanos se encuentran en la etapa de crecimiento según el análisis del ciclo de vida del producto en el mercado de Estados Unidos. Estas estrategias son aplicadas a productos que se encuentran en la etapa de crecimiento y madurez; sin embargo, en vista a que el arándano es un cultivo nuevo para Perú, las inversiones deben de estar orientadas a la mejora del producto y a evitar gastos innecesarios, por ende no aplican estas estrategias.

4.9.2.3.Estrategia Defensiva Básica III: Monetizar, cosechar y Desinvertir

En vista a que el producto se encuentra en la etapa de crecimiento no aplica el uso de este tipo de estrategias que están orientadas a productos que se encuentran en mercados maduros o en declive.

En general para el cultivo del arándano peruano, por el momento no es necesario aplicar estrategias defensivas porque las estrategias deben de estar orientadas al crecimiento de la cuota de mercado, a ganar clientes leales, a ubicar nuevos mercados relacionados, al incremento de los ingresos por cliente, al ingreso a nuevos segmentos de mercado, al aumento de la demanda del mercado, a mejorar la ventaja en diferenciación, mejora de la productividad, al desarrollo de ventajas de marketing, el enfoque es el crecimiento porque para Perú el arándano es un cultivo nuevo del cual se tiene que aprender y tratar de mantenerlo en el mercado con ventas ascendentes que posicione al Perú como mayor exportador de arándanos a Estados Unidos logrando superar a Chile, Canadá, México y Argentina.

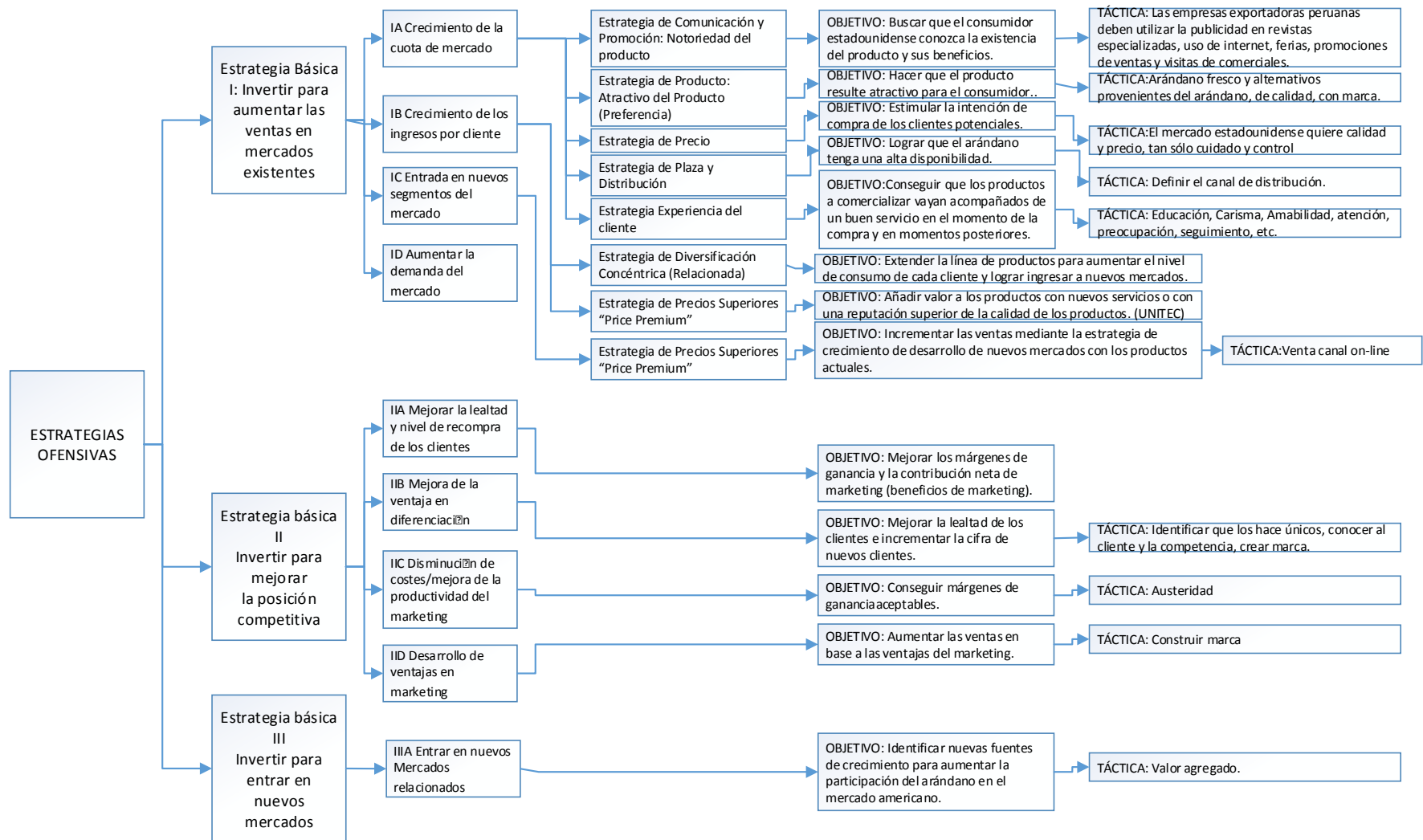


Figura 79: Estrategias Ofensivas Propuestas.

Elaboración propia (2016).

4.5.5. ANÁLISIS DEL INCREMENTO DE LAS VENTAS PERUANAS APLICANDO LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING PROPUESTAS

Las exportaciones de arándano peruano a Estados Unidos desde el año 2011 al 2015 han presentado un crecimiento positivo año a año; siendo el más significativo el crecimiento del año 2013 con respecto al año 2012. Tal como se muestra en el *cuadro 39* y en la *figura 80*, se elaboró una proyección de ventas considerando 10 años más, para tal análisis se aplicó la herramienta estadística de regresión potencial debido a que el coeficiente de determinación R resultó igual a 93% (más cercano a uno). Al hacer las proyecciones se identificó que el crecimiento promedio dentro desde el año 2016 al año 2025 es de 70%, como máximo se tiene el resultado el crecimiento del año 2017 con respecto al año 2016 de 118% y como mínimo el del año 2025 con respecto al año 2024.

Cuadro 39: Proyección de Ventas Peruanas (Regresión Potencial)

Año	Periodo	Proyección Ventas (t)	Tasa de crecimiento en cantidades exportaciones entre un año y otro Real (%)
2011	1	3	-
2012	2	4	33%
2013	3	607	15075%
2014	4	1325	118%
2015	5	5515	316%
Año	Periodo	Proyección Ventas (t)	Tasa de crecimiento en cantidades exportaciones entre un año y otro Projectado (%)
2016	6	9571.1	74%
2017	7	20900.7	118%
2018	8	41113.9	97%
2019	9	74672.8	82%
2020	10	127350.9	71%
2021	11	206407.9	62%
2022	12	320767.1	55%
2023	13	481192.6	50%
2024	14	700469.3	46%
2025	15	993582.1	42%
PROMEDIO PERIODO (6-15)			70%

Elaboración propia (2016)

Fuente: Trade Map (2016)

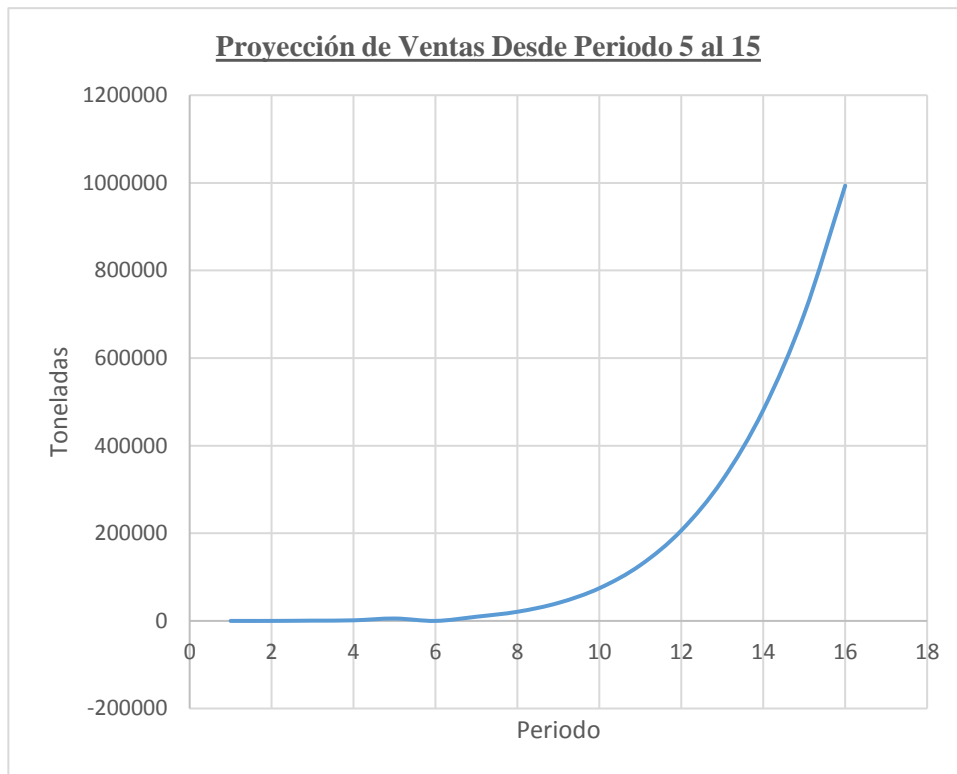


Figura 80: Diagrama de Proyección de Ventas Peruanas (Regresión Potencial)

Elaboración propia (2016)

Fuente: Trade Map (2016)

Al proponer las estrategias de marketing se tomó como referencia al mayor exportador de Arándano a Estados Unidos siendo este Chile, de quien al analizar las cantidades vendidas año a año y el crecimiento anual tal como se muestra en el **cuadro 40** se identificó que desde el 2001 al 2015 presentó un crecimiento promedio de 26%; sin embargo el 2012 y el 2014 presentó caídas de -13 y -14% respectivamente.

Los productores y exportadores deben de preocuparse en mantener una tendencia de crecimiento positiva investigando en nuevas variedades de arándano las cuales puedan ser una gran alternativa ante una situación en la que la variedad en uso no presente los mismos resultados, expertos recomiendan que del 100% del área, el 60% se designe a la siembra de la variedad habitual y que el 40% restante se oriente a probar nuevas variedades.

Cuadro 40: Exportaciones Chilenas – Crecimiento Promedio 2001-2015

Año	Ventas Reales de Chile a Estados Unidos (t)	Tasa de crecimiento en cantidades exportaciones entre un año y otro (%)
2001	2.83	-
2002	3.837	36
2003	5.563	45
2004	8.773	58
2005	9.835	12
2006	12.386	26
2007	16.557	34
2008	27.714	67
2009	32.416	17
2010	45.716	41
2011	61.105	34
2012	53.449	-13
2013	61.654	15
2014	53.262	-14
2015	55.285	4
PROMEDIO PERIODO		26

Elaboración propia (2016)

Fuente: Trade Map (2016)

Lo que significa que si Perú aplica las estrategias propuestas presentará un crecimiento adicional de 26%; es decir, si el crecimiento esperado de Perú de acuerdo a la proyección de venta para 10 años más es anualmente en promedio de 70%; al aplicar las estrategias chilenas y las otras estrategias propuestas se estaría pronosticando que las ventas crecerán en promedio alrededor de 96% pudiendo ser este valor mayor siempre y cuando Perú mejore a su principal rival en tener variedades de arándano alternativos para enfrentar cualquier inconveniente con las variedades acostumbradas.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación corrobora lo planteado por:

1. Pamareda (2015), puesto que coincide en afirmar que la gran oportunidad de mercado para el arándano fresco es Estados Unidos siendo ese el país que importó en promedio desde el 2008 al 2015 el 42% de arándano del mundo; sin embargo Chile es el mayor proveedor de Estados Unidos y Perú debe de tomarlo como ejemplo a fin de incrementar sus ventas.
2. Velásquez (2016), puesto que coincide en afirmar que Perú cuenta con un gran potencial para exportar arándano debido a que según las proyecciones de siembra crecería considerablemente la producción nacional en los siguientes dos años; adicionalmente coincide al indicar que Perú cuenta con ventanas comerciales en todo el año, una que la denomina ventana peruana potencial que va desde la semana 10 a la 15 y otra que la denomina ventana peruana óptima que va desde la semana 35 a la 47.
3. Urrutia, G y Buzeta, A. (s.f.), puesto que coincide en afirmar que la rentabilidad está determinada por varios factores tanto técnicos como económicos que afectan en forma diferente a cada agricultor en particular, entre las cuales se puede mencionar el tamaño del precio, la variedad seleccionada, época de cosecha, condiciones climáticas, eficiencia de la mano de obra, mercados de destino y precios obtenidos; dado estos factores, la rentabilidad para el arándano es de 56%.
4. Forbes el al. (2009), puesto que coincide en afirmar que Estados Unidos es un mercado que consume arándano fresco y en todas las modalidades de arándano procesado, y que se está sustituyendo del consumo de otras frutas debido a que el arándano se encuentra disponible todo el año en los diversos canales de venta.
5. Manasevich (2016), puesto que coincide en afirmar que se debe de trabajar en estrategias de marketing para que el arándano peruano pueda sacar provecho de la demanda mundial en donde resalta el Hemisferio Sur como Estados Unidos; ello implica que dicha implementación de las estrategias de marketing generen un incremento de las ventas de arándano peruano.

V. CONCLUSIONES

1. El nivel de ventas de las exportaciones de arándano peruano se incrementaron en promedio en diez años de 70%, aplicando las estrategias de marketing puede incrementarse hasta en 26% más.
2. Las características del mercado de arándanos son: la tasa de crecimiento industrial mundial del arándano 2015 -2014 fue de 5.2%; Estados Unidos 2008-2015 fue el mayor demandante mundial importando el 42%; el arándano en el mercado americano se encuentra en la etapa de crecimiento; y se evidenció que Perú cuenta con un gran potencial exportador ya que su porcentaje de participación 2015 con respecto al mundo fue de 5.153% (antes 1.718%).
3. Las características del mercado americano son: regulación alimentaria muy exigente; el consumidor de arándano adquiere este fruto durante todo el año y exige calidad; adicionalmente se identificó que si se fortalece y mejora la producción de arándano en el Perú, la ventana comercial pasaría de ser de setiembre a diciembre a todo el año.
4. La rentabilidad económica del arándano a exportar a Estados Unidos es del 56%.
5. El nivel de posicionamiento del arándano en el mercado americano es óptimo, toda vez que está ocupando el octavo lugar entre 20 frutas en las preferencias del consumidor; es una fruta popular en todas las edades y su probabilidad de compra creció en 5% el 2015.
6. Las estrategias de mercado que actualmente están utilizando los exportadores chilenos que pueden ser implementadas por el exportador peruano son: estrategias de marketing de Comunicación y promoción, estrategia de producto, estrategia de diversificación concéntrica; estrategia de mejora de la lealtad y el nivel de recompensa, estrategia de mejora de la ventaja de diferenciación; adicionalmente se pueden implementar otras estrategias como la de crecimiento de cuota de mercado (estrategia de precio, estrategia de plaza, estrategia de experiencia del cliente); estrategia de aumento de los ingresos por cliente (estrategia de precios superiores); estrategia de entrada en nuevos segmentos de mercado, de expandir la demanda global del mercado, entre otras.

VI. RECOMENDACIONES

1. Los exportadores de arándano deben de Implementar las estrategias de mercado propuestas: estrategias de marketing de Comunicación y promoción, estrategia de producto, estrategia de diversificación concéntrica; estrategia de mejora de la lealtad y el nivel de recompensa, estrategia de mejora de la ventaja de diferenciación; adicionalmente se pueden implementar otras estrategias como la de crecimiento de cuota de mercado (estrategia de precio, estrategia de plaza, estrategia de experiencia del cliente); estrategia de aumento de los ingresos por cliente (estrategia de precios superiores); estrategia de entrada en nuevos segmentos de mercado, de expandir la demanda global del mercado, entre otras.
2. Identificar a los productores de arándano del Perú mediante un censo a fin de estimar la oferta exportable del Perú.
3. El Instituto Nacional de Calidad debe de elaborar una norma técnica peruana para el arándano peruano que satisfaga los requisitos del mercado internacional.
4. Desarrollar programas de capacitación y asesoramiento técnico dirigido a aspirantes, productores y comercializadores de arándano a fin de que mejoren la rentabilidad; desarrollado por Sierra y Selva Exportadoras o el Ministerio de Agricultura y Riego.
5. Realizar nuevas investigaciones relacionadas a variedades de arándano para desarrollar la más apropiada en cada zona de producción a fin de mejorar la oferta comercial de este fruto.
6. Los exportadores peruanos de arándano deben de implementar las estrategias chilenas.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADEX (Asociación De Exportadores) 2004. Potencial de los BERRIES. Revista Perú Exporta no. 308:41-43.

AGRICULTURA Y AGROALIMENTOS DE CANADÁ. 2011. La Calidad está en Nuestra Naturaleza-Canadá. Arándanos Azules Canadienses. (En línea) Canadá. s.e. Consultado 10 ago. 2015. Disponible en:

<<http://www5.agr.gc.ca/resources/prod/Internet-Internet/MISB-DGSIM/CB-MC/PDF/5318-spa.pdf>>

ALIMENTACIÓN SANA (2015). El arándano, súper fruta del siglo 21. (En línea). Perú. s.e. Consultado el 17 set. 2015. Disponible en:

<http://www.alimentacion-sana.org/PortalNuevo/actualizaciones/arandano.htm>

ASPA Perú (Asociación de promoción Agraria Perú). 2003. El cultivo del Arándano. Boletín Mensual de la Asociación de Proción Agraria no. 57:5-7.

BELTRÁN, F (2012). Arándano: La nueva estrella de la agroexportación peruana. (En línea). Perú. s.e. Consultado el 18 de set. 2015. Disponible en:

<http://www.portalfruticola.com/noticias/2012/09/03/arandano-la-nueva-estrella-de-la-agro-exportacion-peruana/?pais=peru>

BENAVIDES, L. 2014. BPA en Cosecha y Postcosecha en Arándano de Exportación (diapositivas). Lima PE. s.e. 38 diapositivas.

BEST BERRIES PERU SAC. 2016. Mercado Internacional de Arándanos y Variedades Adaptadas a Costa y Sierra. Trujillo PE. s.e. 39 diapositivas.

BEST, R. 2007. Marketing Estratégico. Alberto Cañizal. 4 e.d. Madrid. Pearson Education S.A. 544p.

CALIFORNIA GIANT BERRY FARMS (2015). Blueberries – Nutrition facts. (En línea). California. s.e. Consultado el 12 de set. 2016. Disponible en: <http://www.calgiant.com/blueberries>.

- CARHUANA, F.** 2014. Plagas en Arándanos dependen de la Zona de Instalación. Revista AgroNegociosPerú no. 37:13-14.
- CASTILLO, J.** 2016. Envases para Arándanos (Entrevista). Lima, San Jorge Packaging de Chile.
- COHEN, WA.** 2001. El Plan de Marketing. s.e. California. Bilbao Destuo. 288 p.
- CUTROPÍA, C.** 2003. El Plan de Marketing Paso a Paso. Ed. rev. Madrid ES. ESIC. p. 26.
- CUTROPÍA, C.** 2003. El Plan de Marketing Paso a Paso. Ed. rev. Madrid ES. ESIC. p. 99.
- CUTROPÍA, C.** 2003. El Plan de Marketing Paso a Paso – Tipos de Estrategias. Ed. rev. Madrid ES. ESIC. p. 114-119.
- CHICUREL, A.** (2010). Arándanos: salud y Sabor. (En línea). Chile. s.e. Consultado el 16 set. 2015. Disponible en:
<http://www.puntovital.cl/alimentacion/sana/nutricion/arandanos.htm>
- DINAMARCA, P., POBLETE, R., SÁNCHEZ, A.** 1986. Aspectos Técnicoeconómico en la Producción de Berries. Departamento Agroindustrial de Santiago de Chile. no. 16:28.
- ECHEVARRI, LM.** 2012. Marketing práctico- Una visión de un Plan de Marketing. s.e. Madrid ES. M MAYOL EDICIONES. p. 124.
- ENCICLOPEDIA DE LA ECONOMÍA-** 2006-2009. Diccionario de Economía. Perfil del consumidor (En línea). Sin lugar. s.e. Consultado el 07 jun. 2016. Disponible en :
<http://www.economia48.com/>
- EROSKI CONSUMER.** (s.f.). Arándano. (En línea). España. s.n.t. Consultado 22 dic. 2015. Disponible en: <http://frutas.consumer.es/arandano/>
- ESCURRA, E.** – Asesor. 2014. Manejo Agronómica en el Cultivo de Arándano en la Costa Central (diapositivas). Lima PE. s.e. 42 diapositivas.
- ESPINOZA, A.** 2010. El arándano: El cultivo del futuro-Perú. Revista Agroenfoco no. 171:94,96.
- ESTRATEGIAS DEFENSIVAS Y OFENSIVAS.** 2013. (En línea). s.e. Consultado 04 nov 2015. Disponible en:
http://descuadrando.com/Estrategias_defensivas_y_ofensivas

FAO. 2004. Commission Regulatory (EC) N° 907/2004 - amending the marketing standards applicable for fresh fruit and vegetables with regards to presentation and labeling. (En línea). Bruselas. Ed. L 163/53. Consultado el 27 feb. 2016. Disponible en:

<http://faolex.fao.org/docs/pdf/eur43027.pdf>

FAO. 2016. Inocuidad y Calidad de los Alimentos - Regulación y reglamentos alimentarios. (En línea). Bruselas. s.e. Consultado el 07 jun. 2016. Disponible en:

<http://www.fao.org/food/food-safety-quality/capacity-development/food-regulations/es/>

FAOSTAT (FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS). (2016). STATISTICS DIVISION - Filters / Production / Crops. (En línea). Roma – IT- s.e. Consultado el 04 may 2016. Disponible en:

<http://faostat3.fao.org/download/Q/QC/E>

FDA – FOOD AND DRUG ADMINISTRATION. 2004. Public Law 108-282-AUG. 2, 2004. (En línea). EE. UU. s.e. Consultado 10 may. 20016. Disponible en:

<http://www.fda.gov/downloads/Food/GuidanceRegulation/UCM179394.pdf>

FDA - FOOD AND DRUG ADMINISTRATION. 2013. Guidance for Industry a Food Labeling Guide. (En línea). EE. UU. s.e. Consultado el 08 feb. 2016. Disponible en:

<http://www.fda.gov/downloads/Food/GuidanceRegulation/UCM265446.pdf>

FEBRES, F. 2013. Resultados en Arándano deben ser vistos con serenidad. Revista Red Agrícola no. 11:6-9.

FERNÁNDEZ, J. 2015. Rentabilidad. (En línea). Madrid ES. s.e. Consultado el 14 de Jul. 2015. Disponible en:

<http://www.expansion.com/diccionario-economico/rentabilidad.html>

FERRER, C. Y SHIFFMAN, N. 2014. En Agosto y setiembre el mercado inglés es NUESTRO. Revista AgroNegociosPerú no. 37:21-22.

FORBES, P, MANGAS, E., PAGANO, N. (2009). Diseño y Evaluación de Proyectos Agroindustriales: Producción de Arándanos (En línea). La Pampa - Argentina s.e. Consultado 16 set. 2015. Disponible en:

<http://www.agro.unlpam.edu.ar/licenciatura/disenio/producciondearandanos.pdf>

FORD, R. 2016. Desarrollo de una Estrategia para el Ingreso a los mercados Internacionales (diapositivas). Lima PE. s.e. 19 diapositivas.

FORD, R. (2016). El Rol de Perú en el Abastecimiento Global de Arándanos y la Importancia de la Genética (diapositivas). Lima PE. s.e. 38 diapositivas.

GARAY, J. (sf). Concepto de competitividad. (En línea). Colombia. s.e. Consultado 04 nov 2015.

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatina/246.htm>

GARCÍA, J. GARCÍA, G. CIORDIA, M. (2013). Situación actual del cultivo del arándano en el mundo. (En línea). Asturias – España. 12 ed. Consultado el 16 set. 2015. Disponible en:

<http://www.serida.org/pdfs/5566.pdf>

GARCÍA, J. GONZALES, G. (s.f.). El Cultivo del Arándano en Asturias. (En línea). Asturias – España. s.e. Consultado el 16 set. 2015. Disponible en:

http://www.naviaporcia.com/images/documentos/documento_173.pdf

GÓMEZ, J. 2014. Plagas, Enfermedades, Riesgos. Revista AgroNegociosPerú no. 37:12.

GRUPO RAISEB PERÚ SAC. 2015. Arándano. Cultivo, pagas, mercados, oportunidades de negocio, cosecha, post-cosecha, proveedores, exportadores. Revista Grupo Raiseb Perú SAC. PE. s.e. 7:156.

GRUPO RAISEB PERÚ SAC. 2015. Arándano. Cultivo, pagas, mercados, oportunidades de negocio, cosecha, post-cosecha, proveedores, exportadores. Revista Grupo Raiseb Perú SAC. PE. s.e. 8:156.

GUEVARA, A. – Asesor. 2014. Industrialización de berries: Arándanos, fresa, cereza, aguaymanto y frambuesa (diapositivas). Lima PE s.e. 45 diapositivas.

INKA ´S BERRIES. 2014. Desarrollo del Arándano en el Perú (diapositivas). Lima PE. s.e. 27 diapositivas.

INSTITUTO DE TECNÓLOGOS DE ALIMENTOS. 2014. 13 Datos sobre hábitos alimenticios en Estados Unidos. (En línea). NY – EE. UU. s.e. Consultado el 03 may 2016. Disponible en: <http://www.lagranepoca.com/archivo/30944-13-datos-habitos-alimenticios-estados-unidos.html>

ITI (IQUIQUE TERMINAL INTERNACIONAL). 2016. Procesos de Exportación (En línea). Iquique-Chile. s.e. Consultado el 07 jun. 2016. Disponible en:

<http://www.iti.cl/procesos-de-exportacion.aspx>

KOTLER, P y ARMSTRONS, G. 2008. Fundamentos de Marketing. 8 e.d. México. Person Education. p. 656.

KOTLER, P; ARMSTRONS, G. 2013. Fundamentos de Marketing. 11 e.d. México. Person Education. p. 12,46-50.

MANASEVICH, R. 2016. Desarrollo de una Estrategia para el Ingreso a los mercados Internacionales (diapositivas). Lima PE. s.e. 19 diapositivas.

MANUERA, JL; RODRIGUEZ, AI. 2007. Estrategias de Marketing – Un enfoque basado en el proceso de dirección. s.e. Madrid ES. ESIC. p. 443-444.

MAYORGA, D; ARAUJO P. 2010. El Plan de Marketing. Centro de Investigación. Universidad del Pacífico. Lima – Perú, 134 p.

MUÑIZ, R. 2003. “Marketing en el siglo XXI” - Marketing Internacional. (En línea). España. 5 ed. Consultado el 15 de ago. 2015. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com>

OFICINA AGRÍCOLA DE CHILE EN JAPÓN. 2007. Estudio De Mercado De Los Arándanos En Japón - Oportunidades Y Desafíos Para La Industria Chilena. (En línea). Japón. s.e. Consultado el 28 de Set. 2015. Disponible en:

http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/publicaciones/Arandanos_Japon.pdf

OFICINA COMERCIAL DEL PERÙ EN MIAMI, 2015. PERFIL DE MERCADO DE ARÁNDANOS EN LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA. (En Línea) Estados Unidos. s.e. Consultado 05 jun 2015. Disponible en:

<<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/679028340radE80FF.pdf>>

PAMPA, V. 2016. Certificación Fitosanitaria en el Cultivo de Arándano (diapositivas). Lima PE. s.e. 32 diapositivas.

PENTA TRANSACTION. 2016. Estadísticas On-Line - Cargas Marítimas – Ingresos. Brasil, Uruguay y Argentina. s.e. Consultado el 14 jun 2016. Disponible en:

<http://www.v4.penta-transaction.com/>

PERKINS, P. (s.f.). Blueberry. U.S. Department of Agriculture - Artículo Científico. 4 p. (En línea). Kannapolis. N.C. EE. UU. s.e. Consultado el 11 de may. 2016. Disponible en: <http://www.ba.ars.usda.gov/hb66/blueberry.pdf>

POMAREDA, C. 2015. Berries: Entre Oportunidades y Desafíos. Revista Agroenfoque no. 197:28-32.

PROCOLOMBIA. 2016. Acceso aéreo. (En línea) Colombia. s.e. Consultado el 14 jun 2016. Disponible en:

<http://tlc-eeuu.procolombia.co/logistica/acceso-aereo>

PROMPERÚ (2010). Guía de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para Exportar Alimentos a Japón. (En línea). Lima PE. 1ed. Consultado el 28 de Set. 2015. Disponible en: http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_japon.pdf

REVISTA AGRONEGOCIOSPERÚ. 2014. Arándanos: Oro Azul de Nuestra Tierra. Revista AgroNegociosPerú no. 37:8-9.

RIVERA, L. 2015. Los estadounidenses prefieren productos nacionales. Diario Las Américas. Miami. EEUU. jun. 8: (1 p.) Consultado 02 may. 2016. Disponible en:

http://www.diariolasamericas.com/4851_eeuu/3147666_mayoria-de-estadounidenses-prefiere-productos-nacionales-laura-rivera.html

RODRIGUEZ, C. 1998. Diccionario Bursatl Económico y Financiero. Lima, Perú. 407 p.

ROJAS, N. 2014. Arándano. Revista AgroNegociosPerú no. 37:6.

ROJAS, N. 2014. Presentación del producto y embalaje. Revista AgroNegociosPerú no. 37:26

ROJAS, N. 2014. Cualquier tierra puede ser adaptada para arándanos. Revista AgroNegociosPerú no. 37:6

ROJAS, N. 2014. Principales Exportadores de Arándanos del Perú. Revista AgroNegociosPerú no. 37:11

SAINZ, JM. 2013. El Plan de marketing en la Práctica. 18 e.d. Madrid ES. ESIC. p. 79-80.

SANDHUSEN, RL. 2002. Mercadotecnia. 1ra ed. Distrito Federal MX. Continent. p. 74-77.

SAN JORGE PACKAGING. 2016. Línea Arándano – Atmósfera Modificada. (En línea). Chile. s.e. Consultado 05 set. 2016. Disponible en: <http://www.sjp.cl/>

SEA RATES. 2016. Distancia y Tiempo de Transito. (En línea). España. s.e. Consultado 14 jun 2016. Disponible en: <https://www.searates.com>

SIERRA EXPORTADORA. DIRECTORIO DE BERRIES (2014). Cadena productiva en el Perú. (En Línea). Perú. s.e. Consultado 01 jun 2015. Disponible en:

<http://www.sierraexportadora.gob.pe/PROGRAMAS/BERRIES/Directorio_Berries>

SIERRA EXPORTADORA. (s.f.). Arándano Deshidratado. (En línea). Lambayeque – PE. s.e. Consultado 11 may. 2016. Disponible en:

http://www.sierraexportadora.gob.pe/perfil_comercial/PERFIL%20COMERCIAL%20ARANDANOS.pdf

THE PACKER FRESH TRENDS (2015). Fresh Trends 2015 (En línea). Estados Unidos. s.e. Consultado 02 may 2016. Disponible en:

<http://freshtrends.thepacker.com/March2015#&pageSet=1>

TRADE MAP. 2013. International Trade Center. Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América - Producto: 081040 arándanos o murtones y demás frutos del genero vaccinium frescos. (En línea). Suiza. s.e. Consultado el 09 may 2016. Disponible en:

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

URRUTIA, G. y BUZETA, A. s.f. Mercado y Cultivo de Berries. Fundación Chile. Ed. Rev. Chile. Mac Pherson & Díaz. (92).

USDA (United States Department Agriculture). 2016. National Agriculture Statistics Service. (En línea). EE. UU. s.e. Consultado el 05 ene 2016. Disponible en:

<https://quickstats.nass.usda.gov/>

USDA (United States Department Agriculture). 2016. APHIS Animal and Vegetables Import Requirements (FAVIR). (En línea). EE. UU. s.e. Consultado el 03 de feb. 2016. Disponible en:

https://epermits.aphis.usda.gov/manual/index.cfm?action=cirReportP&PERMITTED_ID=8296

USDA (United States Department Agriculture). 1995. United States Standards for Grades of Blueberries. Washington, DC. 4 p.

USDA (United States Department Agriculture). 2013. USDA Foods Fact Sheet for Schools & Child Nutrition Institutions - 100244 – BLUEBERRIES, FROZEN, CULTIVATED, IQF, 30 LB. Washington, DC. 2 p.

USDA (United States Department Agriculture). (s.f.). Vaccinium L. blueberry – Natural Resources Conservation Service. Washington, DC. s.e. Consultado el 07 feb. 2016. Disponible en:

<http://plants.usda.gov/core/profile?symbol=VACCI>

VELAZQUEZ, A. 2014. Arándanos: Oro Azul de Nuestra Tierra. Revista AgroNegociosPerú no. 37:8-9.

VELÁSQUEZ, A. 2016. Orígenes, desarrollo y factores que explican el crecimiento de la industria peruana del arándano (diapositivas). Lima PE. s.e. 30 diapositivas.

VICUÑA, JM. 2013. El Plan de Marketing en la Práctica. 18 ed. Madrid, ES. Esic. p. 77-109.

VILDÓSOLA, M. 2007. Marketing de servicios. Mercado y cliente en el caso peruano. UNMSM, Lima, Perú. 347 p.

VIZCARRA, J. (2016). Exigencias y Estrategias en el Manejo Nutricional del Arándano en el Perú (diapositivas). Lima PE. s.e. 56 diapositivas.

VIII. ANEXOS

ANEXO I: MATRIZ DE CONSISTENCIA

N°	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	VARIABLES
GENERAL	¿Qué estrategias de mercado deben de utilizar los exportadores peruanos de arándano para incrementar sus ventas en el mercado americano?	Analizar el mercado americano del arándano y proponer Estrategias de Mercado para incrementar las ventas de los exportadores peruanos.	Si los exportadores peruanos de arándano implementan nuevas estrategias de mercado incrementarán su nivel de ventas.	El nivel de ventas de las exportaciones de arándano peruano se incrementaron en promedio en diez años de 70%, aplicando las estrategias de marketing puede incrementarse hasta en 26% más.	Los exportadores de arándano deben de Implementar las estrategias de mercado propuestas: estrategias de marketing de Comunicación y promoción, estrategia de producto, estrategia de diversificación concéntrica; estrategia de mejora de la lealtad y el nivel de recompensa, estrategia de mejora de la ventaja de diferenciación; adicionalmente se pueden implementar otras estrategias como la de crecimiento de cuota de mercado (estrategia de precio, estrategia de plaza, estrategia de experiencia del cliente); estrategia de aumento de los ingresos por cliente (estrategia de precios superiores); estrategia de entrada en nuevos segmentos de mercado, de expandir la demanda global del mercado, entre otras.	X: Estrategias de Mercado.
						Y ₁ : Incremento de ventas de los exportadores peruanos de arándano.

<<continuación>>

N°	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	VARIABLES
ESPECÍFICOS	¿Cuáles son las características del mercado de arándano y cuál es el potencial exportador de Perú?	Analizar las características del mercado de arándanos y el potencial exportador de Perú.	Las actuales características del mercado de arándanos evidencian un excelente potencial exportador de Perú.	Las características del mercado de arándanos son: la tasa de crecimiento industrial mundial del arándano 2015 -2014 fue de 5.2%; Estados Unidos 2008-2015 fue el mayor demandante mundial importando el 42%; el arándano en el mercado americano se encuentra en la etapa de crecimiento; y se evidenció que Perú cuenta con un gran potencial exportador ya que su porcentaje de participación 2015 con respecto al mundo fue de 5.153% (antes 1.718%)	Identificar a los productores de arándano del Perú mediante un censo a fin de estimar la oferta exportable del Perú.	X1: Características del mercado Y1: Potencial exportador
	¿Las actuales características del mercado de arándanos de Estados Unidos permitirán una ventana comercial que favorezca la exportación de arándanos desde Perú?	Analizar el mercado de arándanos de Estados Unidos, que permita identificar la ventana comercial que favorezca al exportador peruano.	Las características del mercado de arándanos de Estados Unidos abren una ventana comercial que favorece al exportador peruano.	Las características del mercado americano son: regulación alimentaria muy exigente; el consumidor de arándano adquiere este fruto durante todo el año y exige calidad; adicionalmente se identificó que si se fortalece y mejora la producción de arándano en el Perú, la ventana comercial pasaría de ser de setiembre a diciembre a todo el año.	El Instituto Nacional de Calidad debe de elaborar una norma técnica peruana para el arándano peruano que satisfaga los requisitos del mercado internacional.	X2: Características de mercado Estados Unidos Y1: Ventana Comercial
	¿Cuál será la rentabilidad económica al exportar arándano a Estados Unidos?	Identificar la rentabilidad económica al exportar arándano a Estados Unidos.	La rentabilidad económica de exportar arándano a Estados Unidos está en el rango de 50 al 60 por ciento.	La rentabilidad económica del arándano a exportar a Estados Unidos es del 56%.	Desarrollar programas de capacitación y asesoramiento técnico dirigido a aspirantes, productores y comercializadores de arándano a fin de que mejoren la rentabilidad; desarrollado por Sierra y Selva Exportadoras o el Ministerio de Agricultura y Riego.	X1: Exportación de arándanos Y1: Rentabilidad económica.
	¿Cuál es el nivel de posicionamiento del arándano en el consumo de frutas del mercado americano?	Determinar el nivel del posicionamiento del arándano en el consumo de frutas del mercado americano.	El nivel de posicionamiento del arándano en el mercado americano es óptimo.	El nivel de posicionamiento del arándano en el mercado americano es óptimo, toda vez que está ocupando el octavo lugar entre 20 frutas en las preferencias del consumidor; es una fruta popular en todas las edades y su probabilidad de compra creció en 5% el 2015.	Realizar nuevas investigaciones relacionadas a variedades de arándano para desarrollar la más apropiada en cada zona de producción a fin de mejorar la oferta comercial de este fruto.	X4: Consumo de frutas del mercado americano. Y1: Nivel de posicionamiento del arándano
	¿Qué estrategias de mercado que actualmente están utilizando los exportadores chilenos de arándano deberán implementar los exportadores peruanos?	Identificar las estrategias de mercado utilizadas por los exportadores chilenos de arándano para proponer estrategias que incrementen las ventas del exportador peruano.	La identificación de las estrategias de mercado utilizadas por los exportadores chilenos de arándano permitirá proponer estrategias de mercado para los exportadores peruanos orientados a incrementar sus ventas.	Las estrategias de mercado que actualmente están utilizando los exportadores chilenos que pueden ser implementadas por el exportador peruano son: estrategias de marketing de Comunicación y promoción, estrategia de producto, estrategia de diversificación concéntrica; estrategia de mejora de la lealtad y el nivel de recompensa, estrategia de mejora de la ventaja de diferenciación; adicionalmente se pueden implementar otras estrategias como la de crecimiento de cuota de mercado (estrategia de precio, estrategia de plaza, estrategia de experiencia del cliente); estrategia de aumento de los ingresos por cliente (estrategia de precios superiores); estrategia de entrada en nuevos segmentos de mercado, de expandir la demanda global del mercado, entre otras.	Los exportadores peruanos de arándano deben de implementar las estrategias chilenas.	X5: Identificación de las estrategias de los exportadores chilenos. Y1: Propuesta de estrategias de mercado para el mercado peruano.

ANEXO II: CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Nº	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
GENERAL	¿Qué estrategias de mercado deben de utilizar los exportadores peruanos de arándano para incrementar sus ventas en el mercado americano?	Analizar el mercado americano del arándano y proponer Estrategias de Mercado para incrementar las ventas de los exportadores peruanos.	Si los exportadores peruanos de arándano implementan nuevas estrategias de mercado incrementarán su nivel de ventas.	X: Estrategias de Mercado.
				Y ₁ : Incremento de ventas de los exportadores peruanos de arándano.
ESPECÍFICOS	¿Cuáles son las características del mercado de arándano y cuál es el potencial exportador de Perú?	Analizar las características del mercado de arándanos y el potencial exportador de Perú.	Las actuales características del mercado de arándanos evidencian un excelente potencial exportador de Perú.	X ₁ : Características del mercado Y ₁ : Potencial exportador
	¿Las actuales características del mercado de arándanos de Estados Unidos permitirán una ventana comercial que favorezca la exportación de arándanos desde Perú?	Analizar el mercado de arándanos de Estados Unidos, que permita identificar la ventana comercial que favorezca al exportador peruano.	Las características del mercado de arándanos de Estados Unidos abren una ventana comercial que favorece al exportador peruano.	X ₂ : Características de mercado Estados Unidos Y ₁ : Ventana Comercial
	¿Cuál será la rentabilidad económica al exportar arándano a Estados Unidos?	Identificar la rentabilidad económica al exportar arándano a Estados Unidos.	La rentabilidad económica de exportar arándano a Estados Unidos está en el rango de 50 al 60 por ciento.	X ₁ : Exportación de arándanos Y ₁ : Rentabilidad económica.
	¿Cuál es el nivel de posicionamiento del arándano en el consumo de frutas del mercado americano?	Determinar el nivel del posicionamiento del arándano en el consumo de frutas del mercado americano.	El nivel de posicionamiento del arándano en el mercado americano es óptimo.	X ₄ : Consumo de frutas del mercado americano. Y ₁ : Nivel de posicionamiento del arándano
	¿Qué estrategias de mercado que actualmente están utilizando los exportadores chilenos de arándano deberán implementar los exportadores peruanos?	Identificar las estrategias de mercado utilizadas por los exportadores chilenos de arándano para proponer estrategias que incrementen las ventas del exportador peruano.	La identificación de las estrategias de mercado utilizadas por los exportadores chilenos de arándano permitirá proponer estrategias de mercado para los exportadores peruanos orientados a incrementar sus ventas.	X ₅ : Identificación de las estrategias de los exportadores chilenos.
				Y ₁ : Propuesta de estrategias de mercado para el mercado peruano.

ANEXO III. DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

VARIABLES		CATEGORÍAS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
TIPO	NOMBRE			
INDEPENDIENTE	Estrategias de Mercado	Análisis del Mercado	El análisis de mercado constituye un elemento esencial para el desarrollo de estrategias que proporcionen, simultáneamente, niveles superiores de satisfacción al cliente y de rentabilidad a la empresa. Sus elementos esenciales son la demanda, cliente, segmentación y competencia. (Best, 2007).	Escala ordinal del método de estrategias de mercado y su vinculación a la estrategia empresarial.
		Estrategias de marketing mix	<p>También conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategia de mercadeo o estrategias comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con el Marketing, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.</p> <p>Conjunto de elementos claves con las que un producto logrará influenciar en la decisión de compra del cliente y estas son 4: producto, precio, plaza y promoción. (Pixel Creativo, 2011). Conocido como estrategia de marketing táctico, lo que significa redactar estrategias en relación con el posicionamiento del producto, los precios, la comunicación y la distribución. Estrategia de corto plazo, con un horizonte de un año, deben ser revisadas anualmente, en consonancia con las cambiantes condiciones del entorno empresarial. (Best, 2007).</p>	
		Marketing estratégico	Referido a los planes estratégicos de largo plazo (3 a 5 años), se menciona las estrategias ofensivas y defensivas. Las estrategias ofensivas se orientan más al crecimiento y se dan especialmente en la fase de crecimiento del ciclo de vida de los productos. (Best, 2007). señala que la estrategia defensiva trata de bajar la probabilidad de ataque de las empresas retadoras o desviarla a otras áreas menos importantes para la empresa, así como disminuir su intensidad (Estrategias Defensivas y Ofensivas, 2013)	

<<continuación>>

VARIABLES		CATEGORÍAS		DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
TIPO	NOMBRE				
DEPENDIENTES	Características del mercado	Demanda	Contexto en donde se dan los intercambios de productos y servicios, es decir, donde se llevan a cabo las ofertas, demandas, las compras y las ventas.	Se define a la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a diversos precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado. (Rodríguez 1998). La demanda del mercado se integra por el ingreso de nuevos clientes al mercado y las compras de sustitución del producto efectuados por los clientes ya existentes. (Best, 2007).	Escala dada a la actividad comercial desarrollada.
		Oferta		Cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones dadas para comparar lo que sea, en un determinado momento. (Rodríguez 1998).	
		Precio		Es el costo total más un porcentaje de utilidad obtenida del costo total	
		Ciclo de vida del producto		Constituido por las etapas de introducción, crecimiento temprano, crecimiento tardío, madurez y declive. A lo largo del ciclo de vida del producto no sólo cambia su volumen de ventas, sino también su nivel medio de precios y de costes unitarios. (Best, 2007).	
		Cuota del mercado y su potencial		Es la parte de negocio que una empresa puede obtener de la demanda total de un mercado en un momento concreto de tiempo; las empresas deben de conocer si su cuota de mercado se encuentra por encima o por debajo de lo que podría esperarse. El índice potencial de la cuota de mercado ayuda a las empresas a entender su participación de cuota de participación. (Best, 2007).	
		Lugar de ventas		Lugar o espacio donde se ofrecen diversos productos a la venta.	
	Características de mercado Estados Unidos	Proceso de exportación	Bien o servicio enviado de un país a otro, es el tráfico legítimo de bienes y/ servicios que se traslada de un país a otro.	Referido a la serie de actividades que se deben de realizar para el envío legal de mercancías nacionales para su utilización o su consumo en el exterior amparado por alguna destinación aduanera. (iti, 2016).	Escala dada la preferencia del mercado
		Regulación alimentaria		Es el "conjunto de leyes que regula la producción, el comercio y la manipulación de alimentos, y por ende abarca la regulación del control de los alimentos, la inocuidad de los alimentos y los aspectos pertinentes al comercio de los mismos". (FAO, 2016).	
		Perfil del consumidor		"Descripción de las características de los consumidores de un producto o usuarios de un servicio determinado. Este perfil se obtiene tras realizar un estudio minucioso de los consumidores o usuarios, y es una variable muy importante para la definición de cualquier estrategia de marketing (establecimiento de un segmento de mercado, realización de una promoción de ventas, etc.)". (Enciclopedia de economía, 2006-2009).	
		Ventana de comercialización		Periodo de tiempo en la que existe una gran demanda pero poca oferta de algún producto o servicio.	
	Exportación de arándanos	Costos de producción	Es obtener más ganancias que pérdidas en un contexto determinado.	Comprende la suma de los costos de materias primas, más la mano de obra y más los gastos de fabricación (costos indirectos de fabricación).	Escala dada a las utilidades obtenidas.
		Ventas netas		Ganancia de una empresa después de deducir todos los gastos e impuestos.	
		Margen bruto de utilidad		Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.	
		Margen de utilidad de operaciones		Indica la habilidad producto que una empresa lograr para generar riquezas. El margen de utilidad bruta es la utilidad operativa dividido por las ventas.	
		Margen neto de utilidad		Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.	
	Posicionamiento	Atributos del producto	Es el arreglo de una oferta de mercado para ocupar un lugar clave, ofreciendo mayor valor al cliente, siendo distintivo y deseable en relación con productos competidores en las mentes de los consumidores objetivo. (Kotler y Armstrong, 2013)	Referido a los atributos tangibles e intangibles que determinan la personalidad del producto. Para determinar los atributos del producto se debe de analizar diversos factores a fin de que nos permita elaborar la estrategia de marketing que nos permita posicionar el producto de la manera mas favorable. (Muñiz, 2016).	Escala dada la preferencia del consumidor
		Satisfacción		Indicador fundamental de los futuros resultados de la compañía. Es igual a Lealtad de parte del consumidor. (Best, 2007).	
	Realidad del arándano "Chile & Perú"	Estrategias de mercado	Análisis de la situación actual de los arándanos y contrastación entre los países de Chile y Perú.	Acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con el Marketing.	Escala dada la estrategias de mercado de la competencia.
		Oportunidad de desarrollo comercial		Es optimizar el proceso de producción, aminorar los costos, incrementar las ventas, ampliar la cartera de productos mediante el desarrollo de productos, ganar mercado, obtener mayores ganancias.	

ANEXO IV. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES		CATEGORÍAS	INDICADOR	NIVEL DE MEDICIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
TIPO	NOMBRE				
INDEPENDIENTE	Estrategias de Mercado	Análisis del Mercado	Grado de importancia dada al mercado actual y potencial	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
			Grado de importancia dada al análisis del cliente y creación de valor	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
			Grado de importancia dada al análisis de la competencia y fuentes de ventaja competitiva	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
		Estrategias de marketing mix	Grado de importancia dada al posicionamiento del producto, la marca y estrategias para la línea del producto.	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
			Grado de importancia dada a los establecimientos de precios con orientación al mercado	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
			Grado de importancia dada a los canales de marketing y e-marketing	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
			Grado de importancia dada a la comunicación de marketing y respuesta del cliente	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
		Marketing estratégico	Grado de importancia dada a las estrategias ofensivas	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
			Grado de importancia dada a las estrategias defensivas	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.

<<continuación>>...

VARIABLES		CATEGORÍAS	INDICADOR	NIVEL DE MEDICIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
TIPO	NOMBRE				
DEPENDIENTES	Características del mercado peruano	Demanda	Grado de importancia dada el producto que el consumidor está dispuesto a comprar y pagar.	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
		Oferta	Grado de importancia dada que el vendedor está dispuesto a comercializar	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
		Precio	Grado de importancia dada al monto que el consumidor está dispuesto a pagar	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
		Ciclo de vida del producto	Grado de importancia dada la variación de los beneficios que existe a lo largo del ciclo de vida del producto.	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
		Cuota del mercado y su potencial	Grado de importancia dada la parte de negocio que una empresa puede obtener de la demanda total de un mercado en un momento concreto de tiempo.	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
		Lugar de ventas	Grado de importancia dada la distribución del producto.	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
	Características de mercado Estados Unidos	Proceso de exportación	Grado de importancia dada a todas las actividades que involucra la exportación	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
		Regulación alimentaria	Grado de importancia dada a la regulación alimentaria americana	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
		Perfil del consumidor	Grado de importancia dada a las características del consumidor objetivo	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
		Ventana de comercialización	Grado de importancia dada a la época ideal de exportación	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
	Exportación de arándanos	Costos de producción	Grado de importancia dada al costo de producción y de procesamiento.	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
		Ventas netas	Grado de importancia dada a la efectividad de las utilidades.	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
		Utilidad bruta	Grado de importancia dada a la utilidad bruta sobre las ventas netas.	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
		Margen de utilidad de operaciones	Grado de importancia dada a la utilidad de operaciones sobre las ventas netas.	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
		Margen neto de utilidad	Grado de importancia dada a la utilidad neta sobre las ventas netas.	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
	Consumo de frutas del mercado americano.	Satisfacción	Grado de importancia dada la satisfacción del consumidor.	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
		Atributos del producto	Grado de importancia dada las características del producto.	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
	Identificación de las estrategias de los exportadores chilenos	Estrategias de mercado	Grado de importancia de las estrategias de mercado de Chile	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.
		Oportunidad de desarrollo comercial	Grado de importancia de la identificación de oportunidades de desarrollo comercial.	Ordinal	Por medio de encuestas, entrevistas e información secundaria.

ANEXO V. EXPORTACIÓN DE PERÚ DE ARÁNDANOS Y SUS SIMILARES 2012-2015

Continentes

AFRICA, AMERICA CENTRAL, AMERICA DEL NORTE, AMERICA DEL SUR, ASIA,
EUROPA, OCEANIA

Regiones

AMAZONAS, ANCASH, APURIMAC, AREQUIPA, AYACUCHO, CAJAMARCA, CALLAO, CUSCO, HUANCANELICA, HUANUCO,
ICA, JUNIN, LA LIBERTAD, LAMBAYEQUE, LIMA, LORETO, MADRE DE DIOS, MOQUEGUA, PASCO, PIURA, PUNO, SAN
MARTIN, TACNA, TUMBES, UCAYALI

N°	Partida	Descripción Arancelaria	US\$ FOB			
			2012	2013	2014	2015
		TOTAL	1,320,318	18,174,869	30,846,212	21,290,152
1	0810400000	ARANDANOS ROJOS, MIRTILOS Y DEMAS FRUTOS DEL GENERO VACCINIUM, FRESCOS	462,648	17,386,084	30,267,755	21,067,582
2	2009810000	JUGO DE ARÁNDANOS ROJOS	786,041	787,705	518,713	222,570
3	2008930000	ARÁNDANOS ROJOS (Vaccinium macrocarpon, Vaccinium oxycoccos, Vaccinium vitis-idaea), PREPARADOS O CONSERVADOS DE OTRO MODO, INC. C ADICIÓN DE AZÚCAR U OTRO EDULCORANTE O ALCOHOL	71,629	1,080	59,744	0

Elaboración: ADEX DATA TRADE

Fuente: Aduanas - Perú

ANEXO VI. IMPORTACIONES DE PERÚ DE ARÁNDANOS Y SUS SIMILARES 2012-2015

Continentes

AFRICA, AMERICA CENTRAL, AMERICA DEL NORTE, AMERICA DEL SUR, ASIA,
EUROPA, OCEANIA

N°	Partida	Descripción Arancelaria	US\$ CIF			
			2012	2013	2014	2015
		TOTAL	508,157	693,879	899,349	547,664
1	2009810000	JUGO DE ARÁNDANOS ROJOS	425,650	591,915	761,717	448,973
2	2008930000	ARÁNDANOS ROJOS (Vaccinium macrocarpon, Vaccinium oxycoccos, Vaccinium vitis-idaea), PREPARADOS O CONSERVADOS DE OTRO MODO, INC. C ADICIÓN DE AZÚCAR U OTRO EDULCORANTE O ALCOHOL	82,508	101,964	137,226	98,691
3	0810400000	ARANDANOS ROJOS, MIRTILOS Y DEMAS FRUTOS DEL GENERO VACCINIUM, FRESCOS	0	0	406	0

Elaboración: ADEX DATA TRADE

Fuente: Aduanas - Perú

Anexo VII. EXPORTACIONES MUNDIALES DE ARÁNDANOS

Cuadro: Exportaciones de los Arándanos

		US\$ FOB							
N°	País	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	TOTAL	27	204	28,799	84,814	1,320,318	18,174,869	30,808,576	91,227,758
1	ESTADOS UNIDOS	0	0	0	36,027	72,488	6,984,054	13,008,705	52,217,172
2	PAISES BAJOS	0	72	4,032	25,361	176,319	3,717,988	7,223,281	23,935,125
3	REINO UNIDO	27	132	2,916	0	170,008	1,810,913	3,151,380	11,046,176
4	HONG KONG	0	0	0	0	0	3,701,634	5,916,553	1,430,765
5	ESPAÑA	0	0	0	0	0	428,255	379,567	491,998
6	SINGAPUR	0	0	0	0	0	33,749	113,630	473,539
7	CANADA	0	0	4,800	0	20,735	0	0	286,924
8	COSTA RICA	0	0	0	0	17,030	99,765	170,786	185,714
9	ALEMANIA	0	0	0	0	16,161	18,000	87,912	163,575
10	BELGICA	0	0	17,051	22,032	97,634	552,409	119,914	140,920
11	FRANCIA	0	0	0	1,008	0	5,087	37,603	140,888
12	SUIZA	0	0	0	46	468	0	0	95,897
13	ITALIA	0	0	0	340	1,808	19,960	10,212	91,885
14	ECUADOR	0	0	0	0	221,961	226,400	64,855	88,125
15	MALASIA	0	0	0	0	0	21,120	43,541	64,896
16	PUERTO RICO	0	0	0	0	0	0	0	57,463
17	CHILE	0	0	0	0	17,869	66,483	60,084	57,057
18	COLOMBIA	0	0	0	0	363,519	210,407	69,023	48,840
19	BRASIL	0	0	0	0	38,400	147,572	203,427	47,899
20	EMIRATOS ARABES UNIDOS	0	0	0	0	0	17,676	3	47,690
21	ARABIA SAUDITA	0	0	0	0	0	0	0	31,623
22	PANAMA	0	0	0	0	29,151	61,303	51,623	22,477
23	TAILANDIA	0	0	0	0	0	0	12,528	18,536
24	EL SALVADOR	0	0	0	0	0	8,090	9,360	17,129
25	VENEZUELA	0	0	0	0	75,414	36,264	49,217	14,515
26	CUBA	0	0	0	0	0	0	0	5,341
27	DINAMARCA	0	0	0	0	0	0	0	3,240
28	RUSIA	0	0	0	0	0	0	3,881	2,351
29	ZIMBABWE	0	0	0	0	59	0	0	0
30	JAPON	0	0	0	0	1,288	0	0	0
31	INDONESIA	0	0	0	0	0	0	13,195	0
32	GUATEMALA	0	0	0	0	1	0	0	0
33	AUSTRALIA	0	0	0	0	0	0	8,295	0
34	ARUBA	0	0	0	0	5	0	0	0
35	CHINA	0	0	0	0	0	7,741	0	0

Fuente: Adex Data Trade (2015)

ANEXO VIII. RANKING DE ÁREAS SEMBRADAS EN EL MUNDO DE ARÁNDANO AZUL (ha)

Cuadro: Ranking De Áreas Sembradas En El Mundo De Arándano Azul (ha)

N°	Países	Año (Ha)							Total
		2009	2010	2011	2012	2013	2014*	2015*	
1	Canadá	34,848	34,277	38,493	36,929	37,658	38,984	39,842	261030.9
2	Estados Unidos	25,807	28,170	29,137	31,444	31,584	33,221	34,476	213838.9
3	Suecia	4,922	4,800	4,700	5,000	4,960	5,060	5,138	34580
4	Polonia	2,366	2,167	2,404	3,126	3,223	3,703	4,092	21080
5	Francia	2,800	2,640	2,455	2,458	2,402	2,311	2,240	17305.9
6	Alemania	1,426	1,429	1,434	1,835	2,031	2,234	2,455	12843.7
7	Lituania	968	1,000	1,035	1,040	1,263	1,283	1,362	7951.4
8	México	190	106	636	885	1,290	1,680	2,060	6846.1
9	Perú	0	32	280	500	1,000	1,234	1,546	4592.4
10	Países Bajos	526	535	584	586	574	600	611	4015.9
11	Nueva Zelanda	539	520	549	579	577	607	627	3997.1
12	Federación Rusa	500	500	500	500	500	500	500	3500
13	Rumania	285	278	273	280	308	309	319	2051.7
14	Italia	206	202	192	150	170	144	130	1194.2
15	Ucrania	200	200	200	150	150	125	105	1130
16	Letonia	300	600	300	110	144	-101	-257	1096.2
17	Uzbekistán	100	100	110	130	140	155	169	904
18	Suiza	42	46	55	66	73	83	92	457.2
19	Dinamarca	0	38	44	46	53	57	62	299.7
20	Noruega	28	23	25	23	25	25	25	174.4
21	Bulgaria	17	15	14	15	16	16	16	109.4
22	Marruecos	9	10	15	15	16	19	20	103.8

* Datos proyectados mediante regresión lineal entre los años 2010 al 2013.

Elaboración propia

Fuente: FAOSTAT (2016)

ANEXO IX. RANKING DE RENDIMIENTOS DE ARÁNDANO AZÚL EN EL MUNDO (t)

CUADRO: Ranking De Rendimientos De Arándano Azul En El Mundo (t)

N°	Países	Año (t/ha)							Total
		2009	2010	2011	2012	2013	2014*	2015*	Promedio 2010-2015
1	Países Bajos	10,118	8,688	9,798	10,239	9,578	10,354	10,665	10,127
2	Rumania	8,242	7,917	8,799	8,929	8,510	9,015	9,206	8,892
3	Ucrania	3,500	3,500	4,000	8,000	8,667	10,917	12,867	8,890
4	Italia	7,408	6,955	7,505	8,000	7,788	8,311	8,610	8,043
5	México	8,395	9,991	10,541	8,125	7,876	6,943	6,067	7,911
6	Uzbekistán	7,000	8,000	8,182	7,692	7,857	7,703	7,611	7,809
7	Estados Unidos	6,465	6,707	6,758	6,828	7,569	7,630	7,896	7,336
8	Bulgaria	5,412	6,000	6,857	6,667	6,250	6,583	6,639	6,599
9	Federación Rusa	4,000	3,800	5,000	4,800	5,000	5,500	5,840	5,228
10	Alemania	6,971	5,812	4,608	4,819	5,060	4,564	4,359	4,682
11	Suiza	3,714	5,370	6,218	5,015	4,219	4,042	3,577	4,614
12	Nueva Zelanda	5,009	5,039	4,601	4,363	4,711	4,373	4,250	4,460
13	Marruecos	6,778	6,000	4,333	4,533	4,500	3,767	3,337	4,094
14	Polonia	4,659	4,243	3,575	3,599	3,950	3,628	3,542	3,659
15	Francia	7,104	4,167	3,820	3,320	3,752	3,328	3,153	3,475
16	Canadá	2,949	2,438	2,731	3,298	2,895	3,325	3,519	3,153
17	Lituania	1,853	1,800	2,428	2,404	1,849	2,151	2,163	2,199
18	Dinamarca	-	1,237	1,227	1,239	2,359	2,360	2,697	1,853
19	Perú	-	938	1,143	1,120	1,840	1,931	2,200	1,529
20	Letonia	1,000	1,000	867	1,636	771	1,089	1,097	1,092
21	Noruega	1,571	2,522	560	1,522	1,080	580	244	797
22	Suecia	523	583	553	600	582	591	595	584

* Datos proyectados mediante regresión lineal entre los años 2010 al 2013.

Elaboración propia

Fuente: FAOSTAT (2016)

ANEXO X. RANKING DE RENDIMIENTOS DE ARÁNDANO AZÚL EN EL MUNDO (t)

Cuadro: Ranking De Producción De Arándano Azul En El Mundo (kg/ha)

N°	Países	Año (t)							Total
		2009	2010	2011	2012	2013	2014*	2015*	Promedio 2010-2015
1	Países Bajos	101,179	86,879	97,979	102,389	95,784	103,539	106,652	98,870
2	Rumania	82,421	79,173	87,985	89,286	85,097	90,154	92,061	87,293
3	México	83,947	99,906	105,409	81,254	78,760	69,434	60,675	82,573
4	Ucrania	35,000	35,000	40,000	80,000	86,667	109,167	128,667	79,917
5	Italia	74,078	69,554	75,052	80,000	77,882	83,105	86,098	78,615
6	Uzbekistán	70,000	80,000	81,818	76,923	78,571	77,033	76,114	78,410
7	Estados Unidos	64,646	67,066	67,579	68,283	75,694	76,303	78,961	72,314
8	Bulgaria	54,118	60,000	68,571	66,667	62,500	65,834	66,393	64,994
9	Federación Rusa	40,000	38,000	50,000	48,000	50,000	55,000	58,400	49,900
10	Alemania	69,705	58,118	46,081	48,191	50,601	45,638	43,593	48,704
11	Suiza	37,143	53,696	62,182	50,152	42,192	40,420	35,766	47,401
12	Nueva Zelanda	50,093	50,385	46,011	43,627	47,106	43,727	42,505	45,560
13	Marruecos	67,778	60,000	43,333	45,333	45,000	37,667	33,367	44,117
14	Polonia	46,589	42,432	35,753	35,992	39,500	36,280	35,424	37,564
15	Francia	71,036	41,670	38,204	33,202	37,515	33,281	31,534	35,901
16	Canadá	29,485	24,375	27,314	32,977	28,947	33,248	35,186	30,341
17	Lituania	18,533	18,000	24,280	24,038	18,488	21,507	21,629	21,324
18	Dinamarca	-	12,368	12,273	12,391	23,585	23,597	26,973	18,531
19	Perú	-	9,375	11,429	11,200	18,400	19,313	21,997	15,286
20	Noruega	15,714	25,217	5,600	15,217	10,800	5,800	2,437	10,845
21	Letonia	10,000	10,000	8,667	16,364	7,708	10,890	10,972	10,767
22	Suecia	5,234	5,833	5,532	6,000	5,823	5,907	5,950	5,841

* Datos proyectados mediante regresión lineal entre los años 2010 al 2013.

Elaboración propia

Fuente: FAOSTAT (2016)

ANEXO XI. PRODUCCIÓN DE ARÁNDANO EN ESTADOS UNIDOS

Cuadro: Superficies Cultivadas De Arándano En Los Estados Unidos (Año/ha/Porcentaje)

N°	ESTADOS	Año (t)						Total	Porcentaje
		2010	2011	2012	2013	2014	2015*		
1	MICHIGAN	18,600	19,200	19,000	19,500	20,200	20,350	116,850	24.7%
2	GEORGIA	13,000	12,000	13,000	15,000	16,600	16,980	86,580	18.3%
3	NEW JERSEY	8,400	8,600	8,800	8,800	9,300	9,380	53,280	11.3%
4	OREGON	7,500	7,800	8,400	9,600	9,000	9,900	52,200	11.0%
5	WASHINGTON	5,200	7,000	8,000	9,000	9,100	10,600	48,900	10.3%
6	NORTH CAROLINA	5,500	5,800	5,700	5,700	6,900	6,730	36,330	7.7%
7	CALIFORNIA	3,900	4,200	4,200	4,800	4,800	5,100	27,000	5.7%
8	FLORIDA	3,500	3,800	4,500	4,300	4,300	4,710	25,110	5.3%
9	MISSISSIPPI	2,700	2,700	2,700	2,100	1,900	1,760	13,860	2.9%
10	NEW YORK	900	900	1,000	900	700	760	5,160	1.1%
11	INDIANA	670	650	400	630	690	614	3,654	0.8%
12	ALABAMA	340	400	450	480	430	498	2,598	0.5%
13	ARKANSAS	300	250	250	230	230	204	1,464	0.3%

* Datos proyectados mediante regresión lineal entre los años 2010 al 2014.

Elaboración propia

Fuente: USDA - National Agricultural Statistics Service (2016)

Cuadro: Arándano Cultivado - Rendimiento kg/ha

N°	ESTADOS	Año (t)						Promedio
		2010	2011	2012	2013	2014	2015*	
1	CALIFORNIA	7,180	10,000	9,740	10,700	11,500	12,626	10,291
2	WASHINGTON	8,080	8,710	8,750	9,070	10,400	10,502	9,252
3	OREGON	7,280	8,400	8,570	9,320	9,700	10,382	8,942
4	NORTH CAROLINA	7,100	6,240	7,020	7,020	7,070	7,106	6,926
5	NEW JERSEY	5,830	7,210	5,850	5,450	5,980	5,626	5,991
6	MICHIGAN	5,860	3,750	4,580	6,000	4,900	5,117	5,035
7	GEORGIA	4,460	5,170	4,920	4,370	5,540	5,300	4,960
8	FLORIDA	4,690	5,630	3,800	4,530	4,420	4,122	4,532
9	INDIANA	5,370	2,460	3,750	4,760	2,900	3,056	3,716
10	MISSISSIPPI	2,960	3,890	3,330	3,000	3,840	3,665	3,448
11	ARKANSAS	2,170	1,600	1,600	1,570	2,130	1,781	1,809
12	NEW YORK	2,330	2,000	1,700	1,100	2,000	1,358	1,748
13	ALABAMA	1,260	1,250	1,560	1,150	1,210	1,226	1,276

* Datos proyectados mediante regresión lineal entre los años 2010 al 2014.

Elaboración propia

Fuente: USDA - National Agricultural Statistics Service (2016)

Cuadro: Precio de Arándano fresco en Mercado de Estados Unidos (\$/kg)

N°	ESTADOS	Año (\$/kg)					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015*
1	FLORIDA	6.35	7.12	8.00	8.64	8.77	9.7
2	CALIFORNIA**	5.97	5.31	7.21	(D)	(D)	7.4
3	INDIANA**	3.62	4.30	5.11	(D)	(D)	5.8
4	ALABAMA	3.88	3.75	4.67	4.39	5.40	5.5
5	NEW YORK	4.74	4.85	5.05	4.74	4.41	4.5
6	GEORGIA	3.77	4.08	4.41	5.03	3.75	4.5
7	ARKANSAS	3.92	3.81	3.64	4.83	3.79	4.2
8	NORTH CAROLINA	4.12	4.41	4.63	4.19	4.03	4.2
9	MICHIGAN	3.75	4.74	4.41	3.75	4.19	4.1
10	MISSISSIPPI	3.53	4.41	5.29	4.63	2.87	3.8
11	OREGON	3.22	4.39	4.50	2.93	3.37	3.3
12	NEW JERSEY	2.95	3.53	3.62	2.69	3.17	3.1
13	WASHINGTON	5.25	5.64	3.28	3.11	4.03	2.8

* Datos proyectados mediante regresión lineal entre los años 2010 al 2014.

** Datos proyectados mediante regresión lineal entre los años 2010 al 2012.

(D): Not applicable.

Elaboración propia

Fuente: USDA - National Agricultural Statistics Service (2016)

Cuadro: Precios - Arándano Silvestre \$/kg

N°	ESTADOS	Año (\$/kg)					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015*
1	MAINE	4.85	4.85	4.96	4.30	4.41	4.24

* Datos proyectados mediante regresión lineal entre los años 2010 al 2014.

Elaboración propia

Fuente: USDA - National Agricultural Statistics Service (2016)

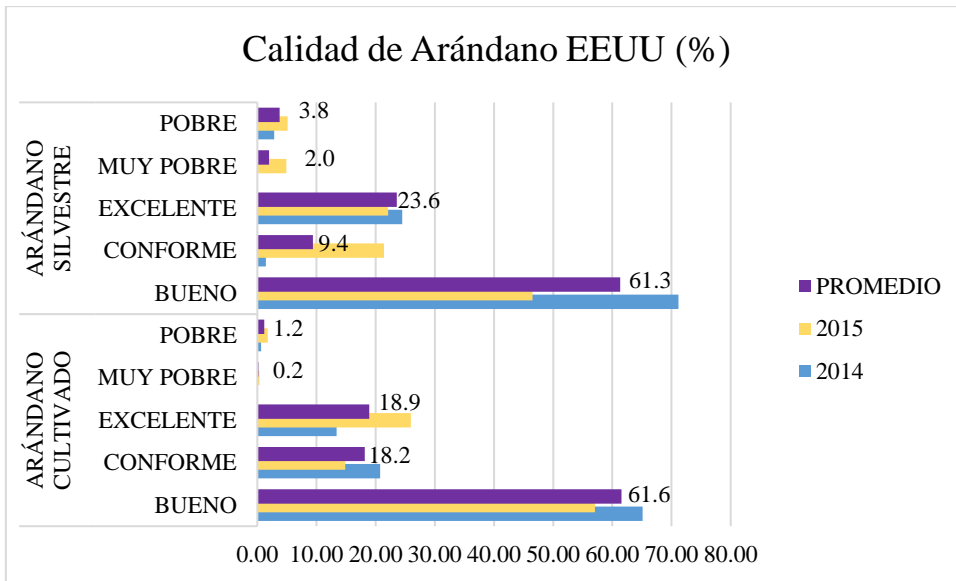


Figura: Calidades de los tipos de Arándano Cosechados de Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia (2016). USDA - National Agricultural Statistics Service (2016)

Cuadro: CALIDAD - PROMEDIO DE PORCENTAJE POR ESTADO

TIPO DE ARÁNDANO	AÑO	2014					2015				
	ESTADO/CALIDAD	BUENO	CONFORME	EXCELENTE	MUY POBRE	POBRE	BUENO	CONFORME	EXCELENTE	MUY POBRE	POBRE
ARÁNDANO SILVESTRE	MAINE	71.17	1.42	24.50	0.08	2.83	46.50	21.38	22.13	4.88	5.13
ARÁNDANO CULTIVADO	CONNECTICUT	81.15	18.85	0.00	0.00	0.00	78.75	21.25	0.00	0.00	0.00
	GEORGIA	61.63	13.75	24.63	0.00	0.00	35.78	41.00	12.56	3.67	7.00
	MAINE	74.46	11.69	12.00	0.85	1.00	44.75	17.25	29.63	0.00	8.38
	MASSACHUSETTS	87.92	7.23	4.85	0.00	0.00	70.75	17.13	12.13	0.00	0.00
	MISSISSIPPI	64.12	29.68	5.09	0.00	1.12	49.76	8.58	40.61	0.00	1.05
	NEW HAMPSHIRE	66.46	11.38	20.08	0.00	2.08	67.38	7.00	25.63	0.00	0.00
	RHODE ISLAND	62.31	2.62	35.08	0.00	0.00	73.13	0.00	26.88	0.00	0.00
VERMONT	23.08	53.85	23.08	0.00	0.00	66.38	26.88	6.75	0.00	0.00	

Elaboración propia

Fuente: USDA - National Agricultural Statistics Service (2016)

ANEXO XII. DEMANDA DE ARÁNDANO EN ESTADOS UNIDOS

Cuadro: Importaciones de arándanos por Estados Unidos (Mil US\$/t)

Exportadores	2011	2012	2013	2014	2015	Var. % 2015 / 2014
Mundo (Mil. US\$)	501.562	573.522	610.330	675.748	797.334	18.0%
Mundo (t)	124.888	156.692	164.777	164.728	187.238	13.7%
Precio Unitario (Mil. US\$/ t)	4.016	3.660	3.704	4.102	4.258	3.8%

Elaboración propia (2016)

Fuente: TRADE MAP (2016)

ANEXO XIII. PRINCIPALES PROVEEDORES DE ARÁNDANO DE ESTADOS UNIDOS (VALOR/CANTIDAD/PRECIO/ VARIACIÓN PORCENTUAL)

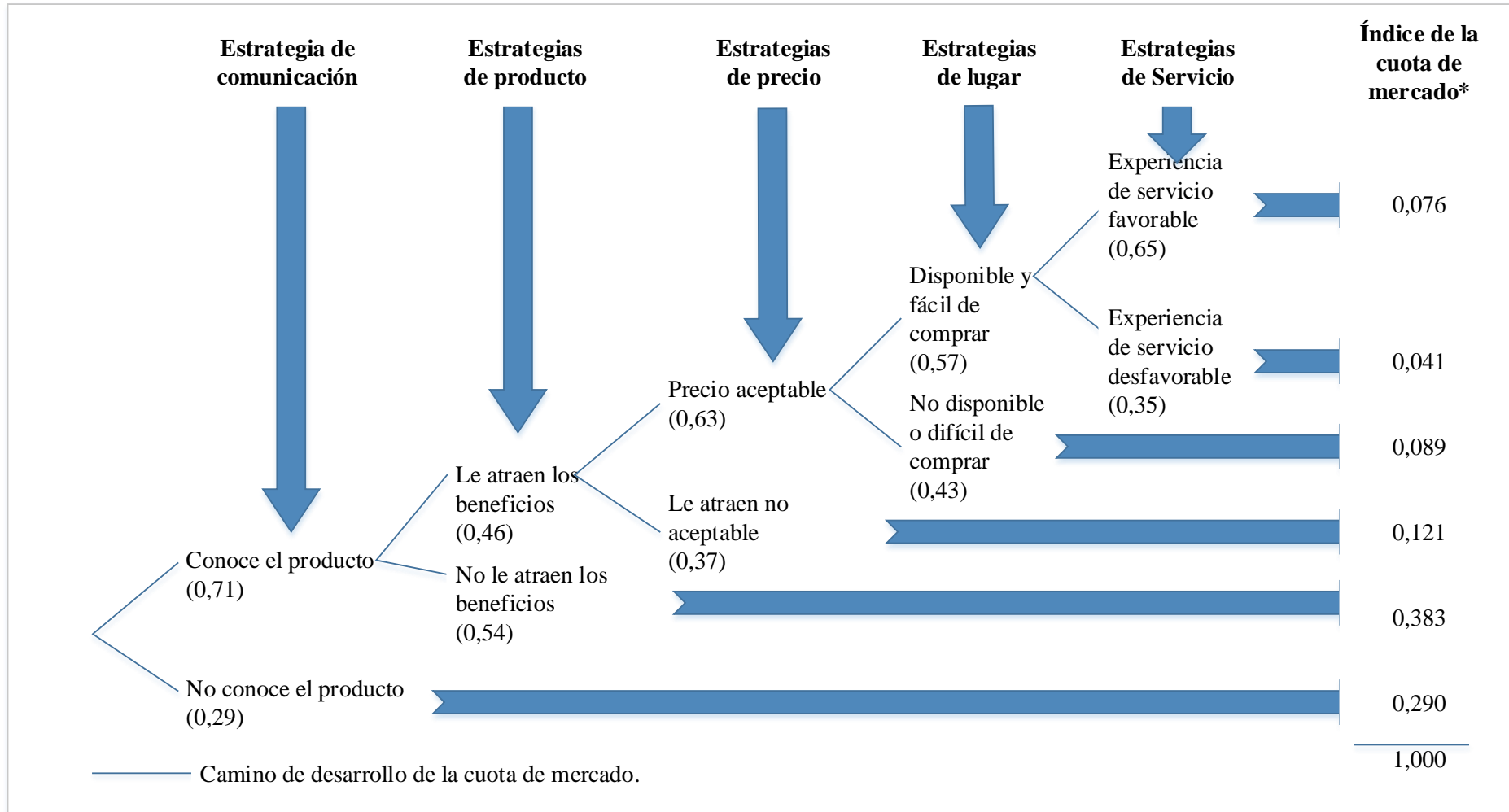
Cuadro: Principales proveedores de Arándano de Estados Unidos (Valor/Cantidad/Precio/ Variación Porcentual)

Nº	Exportadores	2011			2012			2013			2014			2015			Variación % 2015/2014		
		Valor (Mil. US\$)	Cantidad (t)	Precio (US\$/t)	Valor (Mil. US\$)	Cantidad (t)	Precio (US\$/t)	Valor (Mil. US\$)	Cantidad (t)	Precio (US\$/t)	Valor (Mil. US\$)	Cantidad (t)	Precio (US\$/t)	Valor (Mil. US\$)	Cantidad (t)	Precio (US\$/t)	Valor (Mil. US\$)	Cantidad (t)	Precio (US\$/t)
	Mundo	501.56	124.89	4.02	573.52	156.692	3.66	610.33	164.777	3.70	675.75	164.73	4.10	797.33	187.238	4.26	18.0%	13.7%	3.8%
1	Chile	269.60	57.948	4.65	270.21	55.507	4.87	325.14	62.87	5.17	316.85	51.14	6.20	322.87	54.365	5.94	1.9%	6.3%	-4.1%
2	Canadá	129.53	54.486	2.38	182.32	87.311	2.09	166.37	88.589	1.88	159.59	92.89	1.72	179.50	105.803	1.70	12.5%	13.9%	-1.2%
3	México	10.58	1.874	5.65	28.95	3.571	8.11	36.83	4.683	7.87	78.52	8.51	9.23	139.20	11.378	12.23	77.3%	33.7%	32.6%
4	Argentina	82.74	9.508	8.70	84.86	9.56	8.88	65.63	7.361	8.92	94.28	9.92	9.51	88.84	9.497	9.35	-5.8%	-4.2%	-1.6%
5	Perú	142.00	37	3.84	136.00	18	7.56	6.29	465	0.01	13.62	1.19	11.49	57.29	5.26	10.89	320.7%	343.9%	-5.2%
6	Uruguay	7.56	926	0.01	5.99	657	0.01	7.97	641	0.01	11.34	976.00	0.01	8.67	870	0.01	-23.6%	-10.9%	-14.3%
7	Nueva Zelandia	1.18	78	0.02	801.00	52	15.40	901.00	47	19.17	925.00	52.00	17.79	559.00	26	21.50	-39.6%	-50.0%	20.9%
8	Países Bajos	66.00	3	22.00	240.00	12	20.00	910.00	47	19.36	182.00	8.00	22.75	204.00	11.00	18.55	12.1%	37.5%	-18.5%
9	Corea	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	116.00	19.00	6.11	-	-	-
10	China	84.00	14	6.00	0.00	0.00	0.00	154.00	15	10.27	399.00	40.00	9.98	74.00	7.00	10.57	-81.5%	-82.5%	6.0%

Elaboración propia (2016)

Fuente: TRADE MAP (2016)


ANEXO XIV. ÁRBOL DE DESARROLLO DE LA CUOTA DE MERCADO



* El índice de desarrollo de la cuota de mercado se obtiene multiplicando los distintos conceptos que aparecen en el camino.

Elaboración propia. Fuente: Best, J. (2007)

ANEXO XV. ENCUESTA REALIZADA

 UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA ESCUELA DE POST – GRADO MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS	
La siguiente encuesta es presentada con el objeto de obtener información para el trabajo de investigación que se viene realizando sobre "ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA IMPULSAR LA EXPORTACIÓN DE ARÁNDANO AZUL (Vaccinium - Cyanococcus) A PARTIR DEL 2016 DE LA REGIÓN LIMA A EEUU".	
Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo. Marque con una "x" la respuesta elegida o de lo contrario responda a las preguntas.	
Agradezco su colaboración.	
ENCUESTA REALIZADA A LAS EMPRESAS AGROEXPORTADORAS DE ARÁNDANOS	
DATOS GENERAL	
Razón social de la empresa	
Nombre del entrevistado	
Cargo que desempeña	
Actividad que desarrolla su empresa (definir el cultivo)	
Años de experiencia en la agricultura	
Fecha	
Departamento	
Provincia	
Distrito	
ACERCA DE LA EMPRESA	
INDICACIONES: MARCAR CON UNA X	
1. ¿A qué rubro se dedica su empresa? Productos primarios <input type="checkbox"/> 1 Productos procesados <input type="checkbox"/> 2 Servicios <input type="checkbox"/> 3 Otros <input type="checkbox"/> 4	2. Cantidad de personas que en ella trabajan: Menos de 5 <input type="checkbox"/> 1 5 a 50 <input type="checkbox"/> 2 51 a 100 <input type="checkbox"/> 3 Mas de 100 <input type="checkbox"/> 4
3. ¿Pertenece a alguna Asociación? Sí <input type="checkbox"/> 1 Nombre de la asociación: <input type="text"/> adex Años de Miembro <input type="text"/> NO <input type="checkbox"/> 2	
ACERCA DE LA PRODUCCIÓN	
4. ¿Conoce Ud. los atributos del arándano? Sí <input type="checkbox"/> 1 Mencione cuales: <input type="text"/> NO <input type="checkbox"/> 2	
5. ¿Cuenta con áreas de cultivo de arándano? Sí <input type="checkbox"/> 1 NO <input type="checkbox"/> 2	6. ¿Las áreas de cultivo son propias? Sí <input type="checkbox"/> 1 ¿Ubicación? <input type="text"/> NO <input type="checkbox"/> 2 ¿A cuántos compra la producción? <input type="text"/>
Si su respuesta es SÍ:	
7. ¿Hace cuanto tiempo produce arándano? Hace 1 año <input type="checkbox"/> 1 Hace 2 años <input type="checkbox"/> 2 Hace 3 años <input type="checkbox"/> 3 Más de 3 años <input type="checkbox"/> 4	8. ¿Cuántas hectáreas de arándano tiene sembrado? Menor a 1 ha <input type="checkbox"/> 1 1 ha <input type="checkbox"/> 2 2 ha <input type="checkbox"/> 3 Mayor a 2 ha <input type="checkbox"/> 4
9. ¿Qué variedad de arándano tiene sembrado? Mencione cuál: <input type="text"/> Desconoce: <input type="text"/>	
10. ¿Dónde compra actualmente su semilla de arándano? Dir. Reg. Agraria <input type="checkbox"/> 1 algún distribuidor <input type="checkbox"/> 2 la produce <input type="checkbox"/> 3 Otros: <input type="text"/> 4	11. ¿Bajo qué sistema produce arándano y de que tipo de producción? tradicional <input type="checkbox"/> 1 tecnificado <input type="checkbox"/> 2 cultivo convencional <input type="checkbox"/> 3 cultivo orgánico <input type="checkbox"/> 4
12. ¿Por qué produce arándano? Por calidad <input type="checkbox"/> 1 Por precio. <input type="checkbox"/> 2 Por rendimiento <input type="checkbox"/> 3 Oportunidad de mercado <input type="checkbox"/> 4 Salida estacional interesante <input type="checkbox"/> 5 Otros <input type="text"/> 6	
13. ¿Produce algún otro cultivo? Sí <input type="checkbox"/> 1 NO <input type="checkbox"/> 2 Mencione cuál: <input type="text"/>	14. ¿Qué sistema de riego utiliza para arándanos? Aspersión <input type="checkbox"/> 1 Micorjet <input type="checkbox"/> 2 Goteo <input type="checkbox"/> 3 Otros <input type="checkbox"/> 4
15. ¿Qué rendimiento obtiene de su producción de arándano? 5 TM /ha <input type="checkbox"/> 1 7 TM /ha <input type="checkbox"/> 2 9 TM/Ha <input type="checkbox"/> 3 11 TM/ha <input type="checkbox"/> 4 más de 11 TM/ha <input type="checkbox"/> 5	
16. ¿El plan de fertilización que utiliza se encuentra acorde con los requerimientos del arándano? Sí <input type="checkbox"/> 1 NO <input type="checkbox"/> 2	
17. ¿Considera usted que el arándano es un cultivo rentable? Sí <input type="checkbox"/> 1 NO <input type="checkbox"/> 2 Mencione cuánto: <input type="text"/>	18. ¿Conoce la cadena productiva del arándano? Sí <input type="checkbox"/> 1 NO <input type="checkbox"/> 2

ACERCA DE LA POST-COSECHA																																																	
ACERCA DE LA POST-COSECHA	<p>19. ¿De qué forma comercializa el arándano?</p> <table border="1"> <tr><td>Fresco</td><td>1</td></tr> <tr><td>Procesado</td><td>2</td></tr> <tr><td> Bebida (néctar, ref.)</td><td>3</td></tr> <tr><td> Mermelada</td><td>4</td></tr> <tr><td> Puré</td><td>5</td></tr> <tr><td> Macerados</td><td>6</td></tr> <tr><td> Otros</td><td>7</td></tr> <tr><td>Otros</td><td></td></tr> </table>	Fresco	1	Procesado	2	Bebida (néctar, ref.)	3	Mermelada	4	Puré	5	Macerados	6	Otros	7	Otros																																	
Fresco	1																																																
Procesado	2																																																
Bebida (néctar, ref.)	3																																																
Mermelada	4																																																
Puré	5																																																
Macerados	6																																																
Otros	7																																																
Otros																																																	
	<p>20. Si lo comercializa procesado, ¿Usted mismo transforma el producto?</p> <p>SÍ 1 <input type="text"/> NO 2 <input type="text"/></p>																																																
	<p>21. ¿Los equipos que utiliza son...?</p> <p>Propios 1 <input type="text"/> Alquilados 2 <input type="text"/></p>																																																
	<p>22. ¿Maquila?</p> <p>SÍ 1 <input type="text"/> NO 2 <input type="text"/></p>																																																
	<p>23. ¿Si Usted transforma el producto, indique el costo y precio aproximado del producto?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Costo</th> <th>Precio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Bebida (néctar, ref.)</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Mermelada</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Puré</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Macerados</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Otros</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		Costo	Precio	Bebida (néctar, ref.)			Mermelada			Puré			Macerados			Otros																																
	Costo	Precio																																															
Bebida (néctar, ref.)																																																	
Mermelada																																																	
Puré																																																	
Macerados																																																	
Otros																																																	
	<p>24. Si comercializa el producto fresco o congelado ¿Conoce los cuidados que requieren para llegar al consumidor final?</p> <p>SÍ <input type="text"/> 1 NO <input type="text"/> 2</p>																																																
ACERCA DEL MERCADO																																																	
ACERCA DEL MERCADO	<p>25. ¿Dónde comercializa su producto, sea fresco o procesado?</p> <table border="1"> <tr><td>Por pedidos</td><td>1</td><td>¿De quienes?</td><td><input type="text"/></td></tr> <tr><td>Mercado local</td><td>2</td><td>¿A qué zonas?</td><td><input type="text"/></td></tr> <tr><td>Mercado nacional</td><td>3</td><td>¿A qué ciudades?</td><td><input type="text"/></td></tr> <tr><td>Mercado internacional</td><td>4</td><td>¿A qué países?</td><td><input type="text"/></td></tr> </table>	Por pedidos	1	¿De quienes?	<input type="text"/>	Mercado local	2	¿A qué zonas?	<input type="text"/>	Mercado nacional	3	¿A qué ciudades?	<input type="text"/>	Mercado internacional	4	¿A qué países?	<input type="text"/>																																
Por pedidos	1	¿De quienes?	<input type="text"/>																																														
Mercado local	2	¿A qué zonas?	<input type="text"/>																																														
Mercado nacional	3	¿A qué ciudades?	<input type="text"/>																																														
Mercado internacional	4	¿A qué países?	<input type="text"/>																																														
	<p>26. En el caso que actualmente no exporte ¿Le gustaría exportar sus productos?</p> <p>SÍ <input type="text"/> 1 NO <input type="text"/> 2 N/A <input type="text"/> 3</p>																																																
	<p>27. ¿Conoce las normas para exportar el arándano ya sea fresco o procesado?</p> <p>SÍ <input type="text"/> 1 NO <input type="text"/> 2</p>																																																
	<p>28. ¿Qué mecanismos de acceso al mercado ha utilizado?</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td><input type="text"/></td><td>Combinación Licencias y Minoristas/Agentes de Venta</td><td>SUPERMERCADOS</td></tr> <tr><td>2</td><td><input type="text"/></td><td>Combinación Venta directa y venta a TradingCompanies</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td><input type="text"/></td><td>Combinación de Minoristas y Tradings</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td><input type="text"/></td><td>Combinación de Venta Directa y Venta a Clientes nacionales exportadores</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td><input type="text"/></td><td>Combinación de Venta a Minoristas y a clientes nacionales exportadores</td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td><input type="text"/></td><td>Combinación de Tradings y Venta a clientes nacionales exportadores</td><td></td></tr> <tr><td>7</td><td><input type="text"/></td><td>Combinación de Minoristas y Venta Directa</td><td></td></tr> <tr><td>8</td><td><input type="text"/></td><td>Licencias o franquicias</td><td></td></tr> <tr><td>9</td><td><input type="text"/></td><td>A través de minoristas o agentes de venta</td><td></td></tr> <tr><td>10</td><td><input type="text"/></td><td>Venta Directa</td><td></td></tr> <tr><td>11</td><td><input type="text"/></td><td>Venta a intermediarios internacionales</td><td></td></tr> <tr><td>12</td><td><input type="text"/></td><td>Venta a clientes nacionales que luego exportan el producto</td><td></td></tr> </table>	1	<input type="text"/>	Combinación Licencias y Minoristas/Agentes de Venta	SUPERMERCADOS	2	<input type="text"/>	Combinación Venta directa y venta a TradingCompanies		3	<input type="text"/>	Combinación de Minoristas y Tradings		4	<input type="text"/>	Combinación de Venta Directa y Venta a Clientes nacionales exportadores		5	<input type="text"/>	Combinación de Venta a Minoristas y a clientes nacionales exportadores		6	<input type="text"/>	Combinación de Tradings y Venta a clientes nacionales exportadores		7	<input type="text"/>	Combinación de Minoristas y Venta Directa		8	<input type="text"/>	Licencias o franquicias		9	<input type="text"/>	A través de minoristas o agentes de venta		10	<input type="text"/>	Venta Directa		11	<input type="text"/>	Venta a intermediarios internacionales		12	<input type="text"/>	Venta a clientes nacionales que luego exportan el producto	
1	<input type="text"/>	Combinación Licencias y Minoristas/Agentes de Venta	SUPERMERCADOS																																														
2	<input type="text"/>	Combinación Venta directa y venta a TradingCompanies																																															
3	<input type="text"/>	Combinación de Minoristas y Tradings																																															
4	<input type="text"/>	Combinación de Venta Directa y Venta a Clientes nacionales exportadores																																															
5	<input type="text"/>	Combinación de Venta a Minoristas y a clientes nacionales exportadores																																															
6	<input type="text"/>	Combinación de Tradings y Venta a clientes nacionales exportadores																																															
7	<input type="text"/>	Combinación de Minoristas y Venta Directa																																															
8	<input type="text"/>	Licencias o franquicias																																															
9	<input type="text"/>	A través de minoristas o agentes de venta																																															
10	<input type="text"/>	Venta Directa																																															
11	<input type="text"/>	Venta a intermediarios internacionales																																															
12	<input type="text"/>	Venta a clientes nacionales que luego exportan el producto																																															
ACERCA DEL PRECIO Y MARCA																																																	
ACERCA DEL PRECIO	<p>29. ¿Cuáles son los criterios utilizados para la fijación de precios de exportación?</p> <table border="1"> <tr><td>Costo</td><td>1</td></tr> <tr><td>Competencia</td><td>2</td></tr> <tr><td>Elasticidad de la demanda</td><td>3</td></tr> <tr><td>Yo defino el precio</td><td>4</td></tr> <tr><td>Lo propone el comprador</td><td>5</td></tr> <tr><td>Otros</td><td>6</td></tr> </table>	Costo	1	Competencia	2	Elasticidad de la demanda	3	Yo defino el precio	4	Lo propone el comprador	5	Otros	6																																				
Costo	1																																																
Competencia	2																																																
Elasticidad de la demanda	3																																																
Yo defino el precio	4																																																
Lo propone el comprador	5																																																
Otros	6																																																
	<p>30. ¿A qué precio vende su producto fresco?</p> <p>Rpta: <input type="text"/></p>																																																
	<p>31. ¿Cómo ha variado el precio de sus productos desde el último año?</p> <p>Se incrementó <input type="text"/> 1 Disminuyó <input type="text"/> 2 Estable <input type="text"/> 3</p>																																																
	<p>32. Su productos ya sea fresco o congelado ¿Cuenta con alguna marca?</p> <p>SÍ 1 <input type="text"/> ¿Qué marca? <input type="text"/> NO 2 <input type="text"/></p>																																																
	<p>33. ¿Cuál es su modalidad de exportación?</p> <table border="1"> <tr><td>Productos de marca</td><td>1</td><td>X</td></tr> <tr><td>Productos a granel sin posicionamiento de marca</td><td>2</td><td><input type="text"/></td></tr> <tr><td>Ambas</td><td>3</td><td><input type="text"/></td></tr> </table>	Productos de marca	1	X	Productos a granel sin posicionamiento de marca	2	<input type="text"/>	Ambas	3	<input type="text"/>																																							
Productos de marca	1	X																																															
Productos a granel sin posicionamiento de marca	2	<input type="text"/>																																															
Ambas	3	<input type="text"/>																																															

ACERCA DE LAS VENTAS		
<p>34. ¿Cuál fue el monto neto de sus ventas "en miles de dólares" durante 2015?</p> <p>Menor a 300.000 <input type="text"/> 1</p> <p>300.000 - 1.800.000 <input type="text"/> 2</p> <p>1.800.001-3.000.000 <input type="text"/> 3</p> <p>Mayor a 3.000.000 <input type="text"/> 4</p>	<p>35. ¿Qué volumen comercializa anualmente por tipo de producto?</p> <p>Fresco <input type="text"/> 1</p> <p>Procesado: Bebida (néctar, refrescos) <input type="text"/> 2</p> <p>Mermelada <input type="text"/> 3</p> <p>Puré <input type="text"/> 4</p> <p>Macerados <input type="text"/> 5</p> <p>Otros <input type="text"/> 6</p> <p>Otros <input type="text"/> 7</p>	
<p>36. ¿Qué porcentaje de sus ventas del 2015 corresponde a exportaciones de arándanos?</p> <p>Menor al 10% <input type="text"/> 1</p> <p>Del 10% al 25% <input type="text"/> 2</p> <p>Del 26% al 50% <input type="text"/> 3</p> <p>Del 51% al 75% <input type="text"/> 4</p> <p>Mayor al 75% <input type="text"/> 5</p>	<p>37. ¿Cuál es el porcentaje de ventas al exterior que espera para el 2016?</p> <p>Mayor <input type="text"/> 1</p> <p>Menor <input type="text"/> 2</p> <p>Igual <input type="text"/> 3</p>	<p>38. ¿Ha variado la cantidad vendida de sus productos desde el último año?</p> <p>Se incrementó <input type="text"/> 1</p> <p>Disminuyó <input type="text"/> 2</p>
<p>39. Si la empresa se enfrentara a un aumento de la demanda local y/o internacional, ¿tendría la capacidad para abastecerla?</p> <p>SÍ <input type="text"/> 1</p> <p>NO <input type="text"/> 2</p> <p>NO SABE <input type="text"/> 3</p>	<p>40. ¿Posee la empresa alguna norma de certificación Internacional?</p> <p>SÍ <input type="text"/> 1 <input type="text"/></p> <p>NO <input type="text"/> 2 <input type="text"/></p>	
<p>41. ¿Se siente satisfecho con la cantidad de arandano fresco o procesado que comercializa?</p> <p>SÍ <input type="text"/> 1 Mencione por qué: <input type="text"/></p> <p>NO <input type="text"/> 2 Mencione por qué: <input type="text"/></p>		
ACERCA DE LAS EXPORTACIONES		
<p>42. ¿Pertenece a algún consorcio de exportación o participó en asociaciones temporales para exportar?</p> <p>SÍ <input type="text"/> 1</p> <p>NO <input type="text"/> 2</p>	<p>43. ¿Por qué nunca perteneció a un consorcio o asociación temporal de exportación?</p> <p>No le resulta viable <input type="text"/> 1</p> <p>Nunca tuvo acceso <input type="text"/> 2</p> <p>Desconocimiento acerca de los consorcios <input type="text"/> 3</p>	
<p>44. ¿Ha participado en misiones comerciales en el exterior?</p> <p>Una vez <input type="text"/> 1</p> <p>Más de una vez <input type="text"/> 2</p> <p>Ninguna vez <input type="text"/> 3</p>	<p>45. ¿Ha participado en ferias sectoriales?</p> <p>Una vez <input type="text"/> 1</p> <p>Más de una vez <input type="text"/> 2</p> <p>Ninguna vez <input type="text"/> 3</p>	
<p>46. ¿De qué manera promociona su producto?</p> <p>1 <input type="text"/> Mediante las ferias internacionales</p> <p>2 <input type="text"/> Mediante el estado</p> <p>3 <input type="text"/> Por internet</p> <p>4 <input type="text"/> Mediante revistas.</p> <p>5 <input type="text"/> No promocionamos</p> <p>6 <input type="text"/> Otros</p>	<p>47. ¿Qué atributos considera Usted que diferencia a sus productos de los demás?</p> <p>1 <input type="text"/> Calidad</p> <p>2 <input type="text"/> Precio</p> <p>3 <input type="text"/> Envase</p> <p>4 <input type="text"/> Etiquetado</p> <p>5 <input type="text"/> Atributos sensoriales</p> <p>6 <input type="text"/> Oportunidad</p> <p>7 <input type="text"/> Otros</p>	
<p>48. ¿Cómo financia la empresa la producción destinada a las Exportaciones?</p> <p>1 <input type="text"/> Financiación Bancaria</p> <p>2 <input type="text"/> Auto- financiación</p> <p>3 <input type="text"/> Proveedores</p> <p>4 <input type="text"/> Otra</p> <p>5 <input type="text"/> Combinación de Todas las anteriores</p>	<p>49. ¿Qué carencias considera tener que le limita a exportar?</p> <p>1 <input type="text"/> Escasez de productores agrícolas</p> <p>2 <input type="text"/> Escaso conocimiento del manejo del producto</p> <p>3 <input type="text"/> Escasa tecnología de procesamiento "valor agregado"</p> <p>4 <input type="text"/> Escasez de logística adecuada</p> <p>5 <input type="text"/> Falta de logística adecuada</p> <p>6 <input type="text"/> Falta de cadena de frío</p> <p>7 <input type="text"/> Falta de financiamiento a pequeños y medianos productores</p> <p>8 <input type="text"/> Falta de espacios para áreas de cultivo</p> <p>9 <input type="text"/> Otros</p>	

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

50. ¿Su empresa cuenta con un departamento de Investigación y Desarrollo?					
SÍ	<input type="text"/>	1	51. ¿Cuántas personas?	1	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>	2		Entre 2 y 5	<input type="text"/>
				Más de 5	<input type="text"/>
					1
					2
					3
52. ¿Destina la empresa recursos para capacitar sus empleados en Desarrollo de productos?					
SÍ	<input type="text"/>	1			
NO	<input type="text"/>	2			
53. ¿Cómo capacita la empresa a sus empleados en Desarrollo de productos?					
	1	<input type="text"/>	Contratación de un especialista		
	2	<input type="text"/>	Tercerización a través de universidades. Instituciones, etc.		
	3	<input type="text"/>	Participación en programas nacionales, de la ciudad, etc.		
	4	<input type="text"/>	Combinación de programas universitarios y gubernamentales.		
	5	<input type="text"/>	Combinación de programas universitarios y contratación de especialistas.		
	6	<input type="text"/>	Combinación de todas las opciones.		