UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

Factores determinantes internos y externos que influyeron en las
exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región Piura en el
periodo 2014–2018

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales

AUTOR(ES)

Sotelo Huachua, Ariana Zarela (0000-0003-3439-5357)

Tafur Baca, Rosalia Lucero (0000-0003-4629-5855)

ASESOR

Cerna Huarachi, Delia Mercedes (0000-0001-8336-4157)

Lima, 23 de enero de 2020

DEDICATORIA

A Dios, por guiarnos siempre en cada paso que damos y habernos permitido llegar hasta este momento trascendental de nuestra vida profesional.

A nuestros padres, por su apoyo incondicional con espíritu alentador y ser fuente de inspiración para alcanzar nuestras metas y objetivos propuestos. Así también, por ser pilar fundamental en nuestra formación como profesional y por enseñarnos a nunca rendirnos con nuestros sueños.

A nuestros familiares y amigos, quienes nos brindaron su apoyo emocional y nos alentaron a seguir adelante con nuestro desarrollo profesional.

AGRADECIMIENTOS

A los representantes de las instituciones públicas, por brindarnos su apoyo y disposición para compartir mayor información, así como opiniones que contribuyen con el presente trabajo de investigación.

A las empresas exportadoras de limón sutil de la Región Piura, por brindarnos su confianza y disposición en colaborar con la encuesta, que además nos ayudó a esclarecer diversos puntos del trabajo de investigación.

A nuestra asesora Delia Cerna, por su apoyo continuo y orientaciones para con el desarrollo del presente trabajo de investigación. Así también, por brindarnos sus conocimientos y consejos sabios durante todo este proceso.

A nuestros padres, familiares y amigos, por su comprensión, tolerancia y soporte en el sacrificio dispuesto para culminar el presente trabajo de investigación.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar los factores determinantes internos y externos que influyeron en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región Piura, de manera que este estudio incentive a las empresas que aún no exportan este fruto, a identificar los factores internos y externos necesarios que faciliten su internacionalización a diversos mercados y con ello el crecimiento de las exportaciones.

En el primer capítulo, se presenta los antecedentes; bases teóricas de internacionalización, negocios internacionales y factores determinantes de empresas exportadoras y; la descripción del limón sutil fresco.

En el segundo capítulo, se muestran los síntomas y causas del problema, así como el diagnóstico actual de las empresas exportadoras de limón sutil fresco de Piura del año 2014 al 2018. Por último, se plantea el problema, los objetivos y las hipótesis.

En el tercer capítulo, se describe la metodología, la cual es cuantitativa, de alcance descriptivo, correlacional y explicativo, puesto que explica los perfiles de empresas exportadoras de limón sutil y encuentra la relación entre las variables de cada factor. Para ello, se encuestó a 20 empresas exportadoras de limón sutil fresco de Piura.

En el cuarto capítulo, se presenta la aplicación, estructura y análisis de la encuesta.

En el quinto capítulo, se detallan los resultados obtenidos del SPSS.

En las conclusiones y recomendaciones, se afirma que los tres factores determinantes internos y uno externo son potencialmente calificados para las empresas exportadoras y se plantean acciones para aumentar las exportaciones de limón sutil fresco.

Palabras clave: Factores determinantes internos y externos; Exportación; Limón sutil fresco; Empresas exportadoras; Región Piura.

Internal and external determinant factors that influence fresh subtle lemon exports from
Piura Region companies over the period from 2014 to 2018

ABSTRACT

This research aims to analyze the internal and external determinant factors that influenced in a positive way the exports of fresh subtle lemon companies of the Region of Piura. The study points to encourage companies with no previous experience in exporting this fruit to identify internal and external factors that would help and facilitate its internationalization to numerous markets, leading to the growth of their exports.

In the first chapter the background is presented. Theoretical basis of internationalization, international business and determinant factors for exporting companies, plus an explanation of the product (fresh subtle lemon).

The second chapter will discuss the symptoms and causes of the problem, as well as the current diagnosis of exporting Piura companies of fresh subtle lemon over the period from 2014 to 2018. In addition to that, the issue, objectives and hypotheses are presented too.

The third chapter will present the methodology used for this study: quantitative, descriptive, correlational and explanatory. This methodology will help us to discover the profiles of subtle lemon exporting companies and finds the relationship between variables of each factor. To achieve this, 20 companies exporting fresh subtle lemon from Piura were surveyed.

In the fourth chapter, the application, structure and analysis of the survey are presented.

The fifth chapter shows the detailed results obtained from the SPSS. Conclusions and recommendations are also presented in this chapter. This study affirms that the three internal determinant factors and one external are potentially qualified for exporting companies and actions are proposed to increase the exports of fresh subtle lemon.

Keywords: Internal and external determinant factors; Export; Fresh subtle lemon; Exporting companies; Region of Piura.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
1 CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	4
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1.1 <i>Antecedentes Internacionales</i>	5
1.1.2 <i>Antecedentes Regionales</i>	15
1.1.3 <i>Antecedentes Nacionales</i>	20
1.2 INTERNACIONALIZACIÓN	26
1.2.1 <i>Modelo de Internacionalización Uppsala</i>	28
1.2.2 <i>Modelo de Competitividad</i>	33
1.3 NEGOCIOS INTERNACIONALES	39
1.3.1 <i>Modalidades de Negocios Internacionales</i>	41
1.3.2 <i>Exportaciones</i>	44
1.3.2.1 Concepto de exportación	45
1.3.2.2 Restricciones de exportación	47
1.3.2.3 Clasificación de las exportaciones según mercancía.....	48
1.3.2.4 Métodos para exportar	51
1.3.2.5 Tipos de exportadores.....	52
1.3.2.6 Agroexportaciones.....	53
1.3.3 <i>Factores determinantes de las empresas exportadoras</i>	55
1.3.3.1 Factores Internos de las empresas	58
1.3.3.2 Factores Externos de las empresas	69
1.3.4 <i>Empresas exportadoras</i>	70
1.4 LIMÓN FRESCO.....	71
1.4.1 <i>Definición y características del limón</i>	71
1.4.2 <i>Producción de limón sutil</i>	89
1.4.3 <i>Estacionalidad</i>	98
1.4.4 <i>Cadena productiva</i>	98
1.4.5 <i>Comercialización</i>	101
1.4.5.1 Asociatividad	104
1.4.5.2 Cooperativas	107
1.4.6 <i>Cadena de valor</i>	110

1.5	REGIÓN PIURA	113
2	CAPÍTULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	118
2.1	SITUACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	118
2.1.1	<i>Problema Principal</i>	141
2.1.2	<i>Problemas Específicos</i>	141
2.2	HIPÓTESIS.....	142
2.2.1	<i>Hipótesis Principal</i>	142
2.2.2	<i>Hipótesis Específicas</i>	142
2.3	OBJETIVOS.....	143
2.3.1	<i>Objetivo Principal</i>	143
2.3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	143
3	CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO	144
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	144
3.1.1	<i>Alcance de la investigación</i>	145
3.1.2	<i>Diseño de la investigación</i>	146
3.2	OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	146
3.2.1	<i>Variable dependiente</i>	146
3.2.2	<i>Variable independiente</i>	147
3.3	PROCESO DE MUESTREO: TAMAÑO Y SELECCIÓN DE MUESTRA	151
3.3.1	<i>Población de estudio</i>	151
3.3.2	<i>Tamaño de la muestra</i>	152
3.4	INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS PARA EL RECOJO DE LA INVESTIGACIÓN	153
3.4.1	<i>Investigación Cuantitativa</i>	154
4	CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	155
4.1	APLICACIÓN PRINCIPAL.....	155
4.1.1	<i>Herramienta cuantitativa: Encuesta a empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región de Piura</i>	155
5	CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	164
5.1	MODELO DE ANÁLISIS FACTORIAL	164
5.1.1	<i>Fórmula de Modelo Factorial</i>	165
5.1.2	<i>Resultados del Factor Interno: Características de la empresa</i>	167

5.1.3	<i>Resultados del Factor Interno: Competencias de la empresa.....</i>	175
5.1.4	<i>Resultados del Factor Interno: Estrategia Exportadora.....</i>	185
5.1.5	<i>Resultado del Factor Externo: Demanda Externa</i>	196
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	204
7	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	208
8	ANEXOS	229

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Precio de exportación de los principales países competidores	38
Tabla 2 Características del limón fresco.....	72
Tabla 3 Composición química por 100 gramos de limón.....	74
Tabla 4 Nombre común del limón sutil fresco según país de origen	76
Tabla 5 Especificaciones técnicas del limón sutil fresco	77
Tabla 6 Requerimientos de clima del limón sutil fresco	79
Tabla 7 Contenido de sustancias nutritivas en 100 gramos de limón sutil fresco	80
Tabla 8 Clasificación de calibre del limón sutil fresco	84
Tabla 9 Requisitos fitosanitarios de los productos cítricos de acuerdo al país de destino .	86
Tabla 10 Certificaciones Internacionales	87
Tabla 11 Producción nacional, superficie cosechada, rendimiento por hectárea y precio de limón sutil fresco en el período 2014-2018.....	91
Tabla 12 Relación entre la producción y exportación de limón sutil en el período 2014-2018	92
Tabla 13 Cantidad de hectáreas producidas de limón sutil fresco por Regiones del Perú (2014-2018).....	93
Tabla 14 Producción de limón sutil fresco en toneladas por Regiones del Perú (2014-2018)	94
Tabla 15 Producción de limón sutil fresco en toneladas por provincias y distritos de Piura (2014-2018).....	97
Tabla 16 Asociaciones productoras de limón sutil fresco - Región Piura.....	106
Tabla 17 Razones de agricultores para asociarse a una cooperativa	108
Tabla 18 Cooperativas productoras de limón sutil fresco - Región Piura	109
Tabla 19 Detalle de las variables para calcular la muestra.....	152
Tabla 20 Zona de producción o abastecimiento de limón sutil de las empresas encuestadas	157
Tabla 21 Rango de años de inicio de la actividad exportadora de las empresas	158
Tabla 22 Respuestas de las empresas respecto a si exportan o no limón sutil	159
Tabla 23 Proveedores de limón sutil fresco de las empresas encuestadas	160
Tabla 24 Intervalo según facturación de venta anual de las exportaciones de las empresas encuestadas	161
Tabla 25 Rango de años de experiencia en comercio exterior	162

Tabla 26 Estadísticas de fiabilidad del factor interno: características de la empresa.....	167
Tabla 27 Estadísticas de total de elemento del factor interno: características de la empresa	168
Tabla 28 Matriz de correlaciones de variables del factor interno: características de la empresa.....	169
Tabla 29 Prueba de KMO y Bartlett del factor interno: características de la empresa.....	170
Tabla 30 Varianza total explicada del factor interno: características de la empresa.....	171
Tabla 31 Matriz de componente para el factor interno: características de la empresa.....	172
Tabla 32 Frecuencias de la dimensión compromiso: comprometer todos los recursos de la empresa.....	173
Tabla 33 Frecuencias de la dimensión percepción: percepción favorable hacia la exportación	173
Tabla 34 Frecuencias de la dimensión compromiso: capacitación al área de comercio exterior.....	174
Tabla 35 Estadísticas de fiabilidad 1 del factor interno: competencias de la empresa.....	175
Tabla 36 Estadísticas de total de elemento 1 del factor interno: competencias de la empresa	176
Tabla 37 Estadísticas de fiabilidad 2 del factor interno: competencias de la empresa.....	177
Tabla 38 Estadísticas de total de elemento 2 del factor interno: competencias de la empresa	178
Tabla 39 Matriz de correlaciones de variables del factor interno: competencias de la empresa	179
Tabla 40 Prueba de KMO y Bartlett del factor interno: competencias de la empresa	180
Tabla 41 Varianza total explicada del factor interno: competencias de la empresa.....	181
Tabla 42 Matriz de componente para el factor interno: competencias de la empresa.....	182
Tabla 43 Frecuencias de la dimensión tecnología: uso de la tecnología en la producción	183
Tabla 44 Frecuencias de la dimensión planificación: planificación correctamente estructurada.....	183
Tabla 45 Frecuencias de la dimensión conocimiento de mercado: nivel de conocimiento del mercado	184
Tabla 46 Frecuencias de la dimensión control de calidad: control de calidad del limón sutil fresco	184

Tabla 47 Estadísticas de fiabilidad del factor interno: estrategia exportadora.....	186
Tabla 48 Estadísticas de total de elemento del factor interno: estrategia exportadora.....	187
Tabla 49 Matriz de correlaciones de variables del factor interno: estrategia exportadora.....	188
Tabla 50 Prueba de KMO y Bartlett del factor interno: estrategia exportadora.....	189
Tabla 51 Varianza total explicada del factor interno: estrategia exportadora	190
Tabla 52 Matriz de componente para el factor interno: estrategia exportadora	191
Tabla 53 Frecuencias de la dimensión distribución: gestión de la cadena de suministro	192
Tabla 54 Frecuencias de la dimensión producto: mayor número de hectáreas para la exportación	192
Tabla 55 Frecuencias de la dimensión promoción: participación en ferias y misiones comerciales	193
Tabla 56 Frecuencias de la dimensión producto: certificados sanitarios y fitosanitarios	193
Tabla 57 Frecuencias de la dimensión precios: estrategia de precios	193
Tabla 58 Frecuencias de la dimensión selección de mercado: características similares con el país de destino	194
Tabla 59 Estadísticas de fiabilidad del factor externo: demanda externa.....	196
Tabla 60 Estadísticas de total de elemento del factor externo: demanda externa	197
Tabla 61 Matriz de correlaciones de variables del factor externo: demanda externa.....	198
Tabla 62 Prueba de KMO y Bartlett del factor externo: demanda externa	199
Tabla 63 Varianza total explicada del factor externo: demanda externa.....	200
Tabla 64 Matriz de componente para el factor externo: demanda externa.....	201
Tabla 65 Frecuencias de la dimensión gustos y preferencias: reconocimiento de la gastronomía peruana.....	201
Tabla 66 Frecuencias de la dimensión gustos y preferencias: preferencia de limón con un alto nivel de acidez	202
Tabla 67 Frecuencias de la dimensión precios relacionados: precio de limones de otros países	202

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Exportaciones del limón fresco a nivel mundial en toneladas (2014-2018)	6
Figura 2. Exportaciones del limón fresco a nivel mundial en miles de USD (2014-2018)...	6
Figura 3. Principales países exportadores de limón fresco a nivel mundial en miles de USD (2014-2018)	7
Figura 4. Principales países exportadores de limón fresco a nivel mundial en toneladas (2014-2018)	8
Figura 5. Mecanismo básico de la internacionalización según aspectos estáticos y dinámicos	29
Figura 6. Versión revisada del proceso de internacionalización según aspectos estáticos y dinámicos.....	31
Figura 7. Diamante de Competitividad de Michael Porter	35
Figura 8. Evolución de las agroexportaciones de Perú al mundo.....	53
Figura 9. Ficha técnica del limón sutil fresco.....	77
Figura 10. Ciclo fenológico del limón sutil fresco	78
Figura 11. Producción mundial de limas y limones en toneladas (2014-2018)	89
Figura 12. Número de hectáreas de limón sutil cultivadas en el Perú (2014-2018).....	90
Figura 13. Producción nacional de limón sutil en toneladas (2014-2018)	91
Figura 14. Distribución porcentual de la producción nacional de limón sutil fresco por departamento en el año 2018	94
Figura 15. Distribución porcentual de la producción de limón sutil fresco por provincia de Piura en el año 2018	95
Figura 16. Distribución porcentual de la producción del limón sutil fresco por distritos de la Región Piura en el año 2018.....	96
Figura 17. Estacionalidad del limón sutil fresco	98
Figura 18. Cadena productiva del limón sutil fresco.....	100
Figura 19. Cadena de comercialización del limón sutil fresco de Piura.....	102
Figura 20. Cadena de valor del limón sutil fresco	111
Figura 21. Mapa de la Región de Piura	114
Figura 22. Top 5 de Exportaciones totales de Perú al mundo en miles de USD (2001- 2018)	123
Figura 23. Exportaciones de productos no tradicionales Agropecuarios-Frutos en millones de USD (2014-2018)	124

Figura 24. Exportaciones de limón sutil fresco a Chile y al mundo en miles de USD (2014-2018).....	125
Figura 25. Porcentaje de participación de países importadores del limón sutil fresco en el 2018	126
Figura 26. Ranking de las empresas exportadoras de limón sutil fresco en el año 2014 ..	127
Figura 27. Ranking de las empresas exportadoras de limón sutil fresco en el año 2015 ..	128
Figura 28. Ranking de las empresas exportadoras de limón sutil fresco en el año 2016 ..	129
Figura 29. Ranking de las empresas exportadoras de limón sutil fresco en el año 2017 ..	130
Figura 30. Ranking de las empresas exportadoras de limón sutil fresco en el año 2018 ..	131
Figura 31. Participación en % de empresas exportadoras de limón sutil fresco de Piura al mundo 2014-2018.....	132
Figura 32. Variación Porcentual del PBI - Sector Agropecuario – Agrícola (2014-2018)	133
Figura 33. Variación Porcentual del PBI – Mercado Interno de Limón (2014–2018).....	134
Figura 34. Principales países exportadores de limón al mundo en el año 2018.....	136
Figura 35. Cantidad exportada del limón persa en toneladas de México al mundo (2014-2018).....	137
Figura 36. Exportaciones del limón persa de México al mundo en miles de USD (2014-2018)	137
Figura 37. Exportaciones del limón criollo de México al mundo en miles de USD (2014-2018).....	138
Figura 38. Exportaciones de limón fresco de España al mundo en miles de USD (2014-2018)	139
Figura 39. Exportaciones del limón sutil y tahití de Argentina al mundo en miles de USD (2014-2018)	139
Figura 40. Cantidad exportada de limón fresco en toneladas de Turquía al mundo (2014-2018).....	140
Figura 41. Zona de producción o abastecimiento de las empresas exportadoras de limón sutil fresco según provincia de la Región Piura	157
Figura 42. Gráfico de rango de inicio de la actividad exportadora	158
Figura 43. Distribución porcentual de las empresas respecto a si exportan o no limón sutil	159
Figura 44. Distribución porcentual de los proveedores de las empresas exportadoras de limón sutil fresco	160

Figura 45. Clasificación de las empresas exportadoras de limón sutil de acuerdo con el nivel total de sus exportaciones al año 2018	162
Figura 46. Distribución porcentual del rango de años de experiencia en comercio exterior de las empresas exportadoras de limón sutil fresco	163

INTRODUCCIÓN

En los últimos cinco años, el Perú ha tenido un significativo crecimiento con respecto a las exportaciones no tradicionales, es así que este sector presentó un aumento del 15.4% del 2017 al 2018 con un valor FOB de USD 6'272,598 al último periodo del año. Del mismo modo, las exportaciones del sector agropecuario representaron un aumento del 12.4%, lo cual denota la mayor contribución a las exportaciones no tradicionales por parte de este sector (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2019).

Asimismo, en el año 2017, el sector agricultura se consolidó como el segundo generador de mayores divisas para el país. Ello debido primordialmente al incremento de las exportaciones de los productos no tradicionales (MINAGRI, 2018). Por esta razón, el sector agropecuario se ha convertido en el boom del comercio de alimentos, puesto que en los últimos 5 años ha presentado un crecimiento favorable y sostenible.

Entre los productos no tradicionales que proyectaron un crecimiento progresivo en las exportaciones, se destaca el limón sutil, el cual presentó un incremento de 39.26% del año 2014 al 2018. Asimismo, la producción de este fruto se concentra en un 54% en la Región de Piura, que además goza de un clima adecuado para el rendimiento del mismo. No obstante, en la actualidad existen pocas compañías que exportan este fruto, puesto que la mayoría de comercializadoras de limón sutil de Piura sólo mantienen relación con el mercado interno. Por esta razón, es que la investigación se enfoca en determinar y analizar, ¿Cuáles son los factores determinantes internos y externos que influyeron en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región Piura en el periodo 2014-2018?

Con respecto al marco teórico, se describen los antecedentes internacionales, regionales y nacionales que citan casos de éxito de los países líderes en exportaciones de limón, y los factores que influyeron en los mismos para lograr su liderazgo en el sector. Igualmente, la investigación es de sentido teórico, puesto que explica las principales Teorías de Internacionalización tales como el Modelo Uppsala y el Modelo de Competitividad; las Modalidades de Negocios Internacionales; y el concepto de las Exportaciones, para luego profundizar los Factores determinantes internos y externos de las empresas exportadoras.

Posteriormente, se presenta la clasificación de empresas que se gestionan en la Región Piura; así como la descripción de este fruto para su respectiva exportación y se concluye el Capítulo I, con la explicación de la Región Piura, en cuanto a su aportación para con el PBI del país, su importancia en la generación de empleos y su aporte para con el crecimiento de las exportaciones en el sector agrícola no tradicional.

Con respecto al Capítulo II, se detalla el plan de investigación, en el cual se explica la situación de la problemática acerca de las pocas empresas que exportan limón sutil fresco, a pesar de existir en la Región Piura diversas comercializadoras de este fruto que se enfocan en el mercado interno. Esto se debe a la falta de conocimiento para garantizar una oferta exportable competitiva, carencia de una adecuada infraestructura de la planta, falta de capacitación gerencial e insuficientes capacitaciones otorgados por el estado. Con ello, se deduce el problema principal y los específicos, así como el objetivo principal y los específicos que se quieren demostrar y cumplir, a través del presente trabajo de investigación. Igualmente, se plantean hipótesis que radican en afirmar los factores determinantes internos y externos que influyeron en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región Piura en el periodo 2014-2018.

Con respecto al Capítulo III, se describe la metodología del estudio que se fundamenta en un tipo de investigación cuantitativa de alcance descriptivo, correlacional y explicativo. Ello, con el objetivo de analizar las dimensiones que influyeron en una mayor proporción en cada uno de los factores determinantes internos y externos de las empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura.

Asimismo, se presenta la operacionalización de cada una de las variables que explican un determinado factor, el proceso de muestreo que incluye la población de estudio de 23 empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura al mundo y el tamaño de la muestra de 20 empresas exportadoras de limón sutil fresco de la misma Región a nivel mundial. Se finaliza este Capítulo III, con la descripción del instrumento metodológico a utilizar, la cual es la encuesta, que permite recabar información adecuada y necesaria para el presente estudio.

En relación al Capítulo IV, se explica todo el proceso de la aplicación de la encuesta a las empresas exportadoras de limón sutil fresco de Piura, el desarrollo de la estructura de la misma y su respectivo análisis descriptivo a partir de los resultados obtenidos. Cabe

resaltar que la encuesta se empleó para determinar si los factores determinantes tales como características de la empresa, competencias de la empresa, estrategia exportadora y demanda externa son los que influyeron en las exportaciones de limón sutil fresco.

Finalmente, con respecto al Capítulo V se desarrolla las conclusiones y recomendaciones del estudio, a partir del análisis de los resultados obtenidos. Estos datos fueron analizados, a través del modelo factorial, el cual resultó ser válido y significativo para la medición de las variables que explican cada factor y, el más adecuado para la presente investigación.

1 CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como finalidad exponer los antecedentes internacionales, regionales y nacionales más destacados que den soporte probatorio a la investigación, ya que ésta representa una parte fundamental para el desarrollo del marco teórico.

En primer lugar, la presente sección se apoya en el Modelo de Internacionalización y el Modelo de Competitividad que las empresas pueden aplicar para insertarse en el mercado exterior. En segundo lugar, se expone acerca de los conceptos y modalidades de los Negocios Internacionales, especialmente la modalidad de Exportaciones, en donde se analiza su mecanismo y los factores determinantes internos y externos que influyen en su desarrollo. En tercer lugar, se explica las características del limón sutil fresco para su exportación, la cadena productiva, la cadena de valor y la cadena de comercialización del mismo. Así también, se describe la evolución de las agroexportaciones a nivel mundial, regional y nacional.

En último lugar, se realiza una breve reseña acerca de la Región Piura y su importancia en las exportaciones del Perú. Además, se resalta la relación que presenta esta Región con la producción del limón sutil fresco, así como los datos estadísticos que evidencian su evolución positiva en el período de investigación (2014-2018). A partir de ello, se define el plan de investigación para señalar los resultados de las hipótesis que se plantean.

1.1 Antecedentes de la investigación

La vigente investigación se enfoca en determinar los factores internos y externos que aplicaron las empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura. Este tema contiene diversas particularidades interesantes que detallar y explorar. Del mismo modo, existen autores que fundamentan el incremento de las exportaciones según el contexto interno y externo de las empresas.

Es por esta razón, que la investigación se centra en una literatura fundamentada en tesis, artículos científicos y libros de autores de diferentes partes del mundo, los cuales aportan con su conocimiento el camino para determinar cuáles son los factores determinantes internos y externos que influyeron en las exportaciones de limón sutil fresco de la Región Piura. De manera que, se pueda justificar los objetivos e hipótesis planteadas en la presente

investigación. Posteriormente, se citan las investigaciones de diversos países que estudian los factores que influyeron en sus exportaciones

1.1.1 Antecedentes Internacionales

A continuación, se describen los antecedentes referentes al contexto internacional, los cuales contribuyen al conocimiento para con el presente trabajo de investigación.

A nivel mundial, la producción y comercialización de los cítricos se ha elevado, debido a la demanda de los países que requieren estos frutos con fines alimenticios, gastronómicos, decorativos, curativos e industriales (Food Agriculture Organization [FAO], 2016). En el caso de las exportaciones mundiales del limón fresco, no fueron la excepción, ya que han tenido una tendencia positiva en los últimos años. Esto se logró a consecuencia de la preferencia global por el consumo de cítricos, tales como el limón para la preparación de comidas y bebidas (Spreen, 2010). Asimismo, este fruto puede ser utilizado como insumo para la producción en la industria de los productos elaborados (Guerrero et al., 2012).

En ese sentido, las exportaciones del limón a nivel mundial se han incrementado en un 22% en los últimos 5 años. Con respecto al año 2014, la cantidad exportada fue de 2'735,709 toneladas y se incrementó a 3'508,525 toneladas al año 2018 (Ver figura 1). Por otro lado, según el valor en términos FOB, las exportaciones aumentaron de 2'887,905 miles de dólares americanos (miles de USD) en el año 2014 a 3'634,380 miles de USD al cierre del año 2018 (Ver figura 2), lo cual significó un aumento del 26% de las exportaciones mundiales del limón fresco (Trade Map, 2018). A continuación, se grafica a mayor detalle la información mencionada anteriormente:

Figura 1. Exportaciones del limón fresco a nivel mundial en toneladas (2014-2018)

La figura muestra las exportaciones del limón a nivel mundial en toneladas, según la partida arancelaria 080550 Limones "Citrus limon, Citrus limonum" y limas "Citrus aurantifolia, Citrus latifolia", frescos, por Trade Map, 2018

Figura 2. Exportaciones del limón fresco a nivel mundial en miles de USD (2014-2018)

La figura muestra las exportaciones del limón a nivel mundial en valor FOB, según la partida arancelaria 080550 Limones "Citrus limon, Citrus limonum" y limas "Citrus aurantifolia, Citrus latifolia", frescos en el periodo (2014-2018), por Trade Map, 2018

Igualmente, entre los principales exportadores se encuentran los países de España, México, Turquía, Países Bajos, Sudáfrica, Argentina y Estados Unidos (Ver figura 3). Asimismo, los principales compradores de limón fresco en el mundo son Estados Unidos, Rusia, Países Bajos, Alemania, Francia, Iraq y Reino Unido (Trade Map, 2018). De la misma manera, de los principales países exportadores de limón, se destaca su estrategia exportadora

basada en sus ventajas competitivas y el alto nivel de producción que logra satisfacer la demanda mundial (Bonales, Arroyo y Tinoco, 2016).

Figura 3. Principales países exportadores de limón fresco a nivel mundial en miles de USD (2014-2018)

La figura muestra a los principales países exportadores de limón fresco, según la partida arancelaria 080550 Limones "Citrus limon, Citrus limonum" y limas "Citrus aurantifolia, Citrus latifolia", frescos (en valor FOB miles de USD), por Trade Map, 2018

Como se observa en la figura 4, el principal país exportador de limón a nivel mundial en el año 2018 fue México con aproximadamente 733,655 toneladas exportadas, lo cual representa el 20.7% de las exportaciones al mismo año. Luego, se encuentra Turquía con 627,324 toneladas exportadas y un porcentaje de participación de 17.71% y finalmente, aparece España con 599,782 toneladas exportadas y un porcentaje de participación de 16.93%. En el caso de Perú, se halló que ocupa el puesto número 27 de la lista de los principales exportadores de limón con 11,012 toneladas exportadas hacia el mundo, lo cual asciende a 9,446 miles de USD (0.30%) (Trade Map, 2018).

Figura 4. Principales países exportadores de limón fresco a nivel mundial en toneladas (2014-2018)

La figura muestra a los principales países exportadores de limón fresco según la partida arancelaria 080550 Limones "Citrus limon, Citrus limonum" y limas "Citrus aurantifolia, Citrus latifolia", frescos (en toneladas), por Trade Map, 2018

En ese contexto, se denota que España es el principal exportador de limones y naranjas a nivel mundial. Con relación al limón, existen cuatro variedades, las cuales son: verna, fino, lisbon y eureka; que son producidos en las ciudades de Murcia, Valencia y Andalucía. Además, estas representan aproximadamente 40,000 hectáreas cultivadas en el país. Asimismo, del total de su producción, el 61% se destina a la exportación y el 13% al consumo interno (Asociación Interprofesional de Limón y Pomelo [AILIMPO], 2017).

A continuación, se exponen los factores determinantes que influyeron en las exportaciones de limón de España a lo largo del tiempo.

De acuerdo con Bonales, Arroyo y Tinoco (2016) en su artículo “La Ventaja Comparativa Revelada del Limón Mexicano: Análisis con España, Argentina y Turquía (2000 - 2012)”, consideran que existen diversos elementos que influyen en el desempeño de las exportaciones españolas, como lo son la calidad del producto y las certificaciones fitosanitarias del mismo. Es así que, los exportadores priorizan el cumplimiento de los estándares de calidad en la producción del limón, ya sea desde su cultivo hasta que éste se encuentre listo para ser exportado. Igualmente, consideran que la tecnología para con la producción de este fruto, influye en las exportaciones y desarrolla una ventaja competitiva.

Todo ello, se garantiza a través de las certificaciones internacionales tales como EurepGAP (Euro-Retail Produce Working Group - Good Agricultural Practices) y las ISO (International Organization for Standardization). Asimismo, los exportadores deben contar con certificación fitosanitaria del producto, puesto que es un requisito obligatorio para poder ingresar al mercado extranjero (Bonales, Arroyo y Tinoco, 2016).

Del mismo modo, los autores manifiestan que un elemento que contribuye con el aumento de las exportaciones del limón de España, corresponde a la correcta selección del mercado por parte de los exportadores. Es así que, este país presenta como ventaja geográfica el encontrarse cerca a sus socios comerciales, de manera que genera una rápida respuesta en temas de abastecimiento y logística para poder cumplir con los pedidos de exportación (Bonales, Arroyo y Tinoco, 2016).

En adición, resaltan la importancia de la asociatividad, debido a que el sector del limón se divide en asociaciones y cooperativas para su respectiva producción. Además, estas comparten asistencia mutua, planifican capacitaciones y aplican planes de prevención contra las plagas para con el cultivo del limón. Igualmente, a través de la Política Agraria Común española, las asociaciones y cooperativas se encargan de brindar una renta estable a los agricultores, modernizar la agricultura, hacer razonable la extracción de recursos y garantizar el suministro de alimentos seguros y de calidad a los consumidores. De esta manera, éstas garantizan una producción homogénea y una oferta exportable competitiva. (Bonales, Arroyo y Tinoco, 2016).

De acuerdo con De Pablo, Giacinti y Carretero (2015), en su estudio “Mapas de competitividad internacional del limón (2002-2010): Análisis y comparación del modelo español”, indican que otro factor determinante que predomina en el incremento de las exportaciones de limón de España, es la demanda por parte de sus mercados internacionales principales. Esto radica, en los gustos y preferencias de los consumidores de la Unión Europea.

En relación a ello, los autores aseveran que los consumidores europeos utilizan el limón para la preparación de ensaladas, pescados, mariscos, sopas y refrescos. Asimismo, pueden consumir el limón de 2 a 4 veces por semana e incluso utilizarlo en lugar del vinagre. Además, afirman que el precio no decide en su compra y que prefieren el limón por su poder vitamínico y efecto depurador (De Pablo, Giacinti y Carretero, 2015).

Por otra parte, se encuentra el país de Turquía que es reconocido como el segundo exportador de limón en el mundo, representando el 9.97% de participación total al año 2018, en cuanto a cantidad exportada (Trade Map, 2018). Cabe destacar que, la producción de limón turco se divide en las variedades: kuldiken, que representa el 50% de la producción total; interdonato, que representa el 20% y; las variedades meyer, aydin, lamas y eureka, que representan el 30% de la producción total del país, los cuales son producidos en menor cantidad (Instituto de Comercio Exterior España Exportación e Inversiones [ICEX], 2019).

En este país, la evolución positiva de las exportaciones se encuentra influenciada por la estrategia exportadora, a partir del elemento de la promoción del limón fresco. Esto se debe al organismo “Turkish Citrus Promotion Group”, la cual se encarga de incrementar la demanda local y extranjera de los productos cítricos, a través del posicionamiento del país. Ello, como parte de una política comercial del estado, para poder facilitar el comercio internacional y así dar a conocer e incentivar el consumo de dichos productos cítricos, entre los cuales se tiene al limón (Bonales, Arroyo y Tinoco, 2016).

En ese contexto, otro elemento que influye en las exportaciones del limón de Turquía es la política comercial relacionada a los incentivos por parte del estado. Esta política se explica en otorgar subvenciones a los exportadores, para facilitarles el comercio con otros países y así su internacionalización. Además, los autores mencionan que los exportadores de este país, emplean estrategias de precios que se encuentran favorecidos por los bajos costos de mano de obra. Ello, genera una ventaja competitiva para con el precio internacional del limón fresco turco, a comparación del país de España (Bonales, Arroyo y Tinoco, 2016).

De acuerdo con los autores Yeşiloğlu, Yılmaz, İncesu y Çimen (2018), en su investigación acerca de “The Turkish citrus industry”, comentan que una dimensión que influye en las exportaciones de los cítricos como el limón de Turquía, es la calidad del fruto. En relación a ello, éste se da a consecuencia de las óptimas condiciones climáticas que presenta el país en las zonas de producción, así como del óptimo rendimiento de las tierras que permite extraer un mayor volumen del producto.

Por último, se encuentra el país de Sudáfrica que ocupa el puesto cuatro y representa el 8.90% de las exportaciones a nivel mundial del limón fresco (Trade Map, 2018). Asimismo, existe un aumento constante de la producción de limones y limas desde el año

2012, como efecto de la mayor demanda por parte de los consumidores de los países del Medio Oriente (Dlikilili y Van Rooyen, 2018).

De acuerdo con Ndou (2012) en “The competitiveness of the South African citrus industry in the face of the changing global health and environmental standards”, concluye que las dimensiones que incrementan la competitividad de las exportaciones de los cítricos de Sudáfrica son: el alcance geográfico estratégico, el tamaño de la demanda internacional, el conocimiento del mercado objetivo y la tecnología en la producción del producto.

Del mismo modo, el autor resalta que el crecimiento de las exportaciones de los cítricos de Sudáfrica, radica en el cumplimiento de las normas técnicas específicas para con un determinado mercado y en la tenencia de certificados fitosanitarios. Ello, debido a que existe una preocupación por la seguridad alimentaria en el comercio internacional, la cual es impulsada por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Organización Mundial de la Salud (OMS). Es por esta razón, que la producción y procesamiento de los cítricos que provienen de Sudáfrica, dependen de las normas privadas y requisitos específicos de cada mercado (Ndou, 2012).

Igualmente, las exportaciones de los cítricos son impulsados por las condiciones de demanda de aquellos países que se inclinan por su consumo. Asimismo, los limones sudafricanos poseen una ventaja competitiva que radica en el manejo adecuado de la cadena de suministro, especialmente en la cadena de frío, que le permite tener una mayor vida útil a comparación del limón de Turquía y Egipto.

De la misma manera, el autor considera otros elementos que influyeron en las exportaciones de los cítricos, tales como la contra estacionalidad de la producción de los mismos frente a otros países, la resistencia de los cultivos frente a las plagas, la ubicación geográfica, la infraestructura del país y un sector financiero estable (Ndou, 2012).

De acuerdo con Dlikilili Xolela (2018), en “An analysis of the competitive performance of the South African citrus industry”, concluye que los elementos internos clave de una empresa para mejorar el desempeño exportador son: la disponibilidad de proveedores de insumos, las economías de escala, la infraestructura general y la correcta gestión de la cadena de frío. Además, pone énfasis en que los beneficios para la salud, que presenta el limón, influye de manera positiva en la demanda de los cítricos y por ende en las exportaciones de los mismos.

Finalmente, la autora explica que los factores determinantes que influyen en la competitividad de los cítricos de Sudáfrica, se generan a partir de la validación con expertos del mercado. Entre los elementos se encuentran: la infraestructura para la logística y la distribución, la política comercial, la política laboral y las regulaciones administrativas; las cuales son relevantes para el éxito competitivo de esta industria (Dlikilili, 2018).

Desde la posición de Aksoy y Kaynak (1994), en su artículo científico “Export Behaviour of Fresh Produce Marketers: Towards a Co-ordination with General Theory of Exporting”, indican que la estrategia exportadora es un componente esencial para el incremento de las exportaciones de frutos frescos y hortalizas. Ello debido a que el rendimiento de dichas exportaciones se encuentra determinado por los factores que influyen en su desempeño y por las actividades de la gestión del marketing. Con respecto al primero, los autores refieren que los elementos tales como: la ubicación geográfica, las ventajas climáticas, el alcance geográfico estratégico y los lazos históricos de mercados importadores, generan una evolución positiva en las exportaciones. Además, recalcan que las políticas de exportación por parte del gobierno, la planificación de la estructura organizativa de la empresa y las percepciones positivas de los empresarios para poder exportar, facilitan el óptimo desempeño de las exportaciones de frutos frescos.

Del mismo modo, con respecto al segundo punto, los autores identificaron siete dimensiones que componen la estrategia del marketing de exportación, los cuales son: estrategias de producto e investigación y desarrollo, control de calidad, marca, fijación de precios, investigación de mercado, distribución y promoción de los frutos frescos. Finalmente, aluden a que la responsabilidad de implementar dichas estrategias, recae en la capacidad de la gerencia para poder ajustarlas de acuerdo con el contexto que presenta el mercado. Ello, con el objetivo de que la empresa pueda lograr su internacionalización (Aksoy y Kaynak, 1994).

Según Nazar y Saleem (2009) en su artículo científico Firm-Level Determinants of Export Performance, plantean un modelo que garantiza el óptimo desempeño exportador, a partir de los determinantes controlables a nivel de empresa. Igualmente, recalcan que este juega un papel importante en el mercado internacional, puesto que es el único responsable del éxito o fracaso de las exportaciones de una determinada empresa. Por esta razón, a partir del estudio de diversas compañías a nivel internacional en conjunto con la literatura ya estudiada científicamente, los autores clasifican el modelo en factores que influyeron en el

resultado positivo de las exportaciones. Estos factores son: las características de la empresa, las características de gestión y las capacidades estratégicas de marketing de exportación.

En relación a las características de la empresa, los autores explican que éste influye en el performance y crecimiento de las exportaciones, a partir de elementos tales como tamaño de la empresa, nivel de tecnología, conocimiento del mercado y nivel de planificación de actividades. En relación a las características de gestión de la empresa, describen que éste predomina en el desarrollo de las exportaciones, a medida que los empresarios de la misma presenten una actitud exportadora positiva y un alto nivel de compromiso para con su gestión. Por último, los autores resaltan las estrategias de marketing, puesto que influyen en el incremento de las exportaciones. Es así que, una determinada empresa puede personalizarlas y segmentarlas de acuerdo al mercado al cual se quiere dirigir (Nazar y Saleem, 2009).

De acuerdo con Losada, Navarro, Ruzo, y Barreiro (2005) en su investigación acerca de “La performance de exportación: revisión teórica y propuesta de un marco integrador”, concluyen que los factores determinantes del desempeño exportador de una empresa se clasifican en los siguientes: las características de la empresa, la estrategia exportadora de la misma, las competencias internacionales de la empresa, la estrategia de selección de mercado, la correcta planificación de las exportaciones y el compromiso para con la actividad exportadora.

Desde la posición de los autores Espejo, Núñez y Fuentes (2016), en su artículo científico “Factores determinantes del éxito exportador: causas internas empresariales”, señalan que los factores determinantes que influyen en las exportaciones de las empresas se clasifican en factores externos e internos. En cuanto a los factores externos, los autores explican que estos se encuentran conformado de acuerdo con el entorno general o sectorial de una determinada empresa.

Asimismo, en cuanto a los factores internos, resaltan que se encuentran conformados por las características de la empresa; a partir del tamaño de la empresa, las capacidades distintivas y el grado de expansión internacional. Del mismo modo, dentro del factor se encuentra las características de la gerencia, la cual se enfoca en los elementos tales como, edad, educación, idioma y exposición internacional. Finalmente, se encuentra las

percepciones directivas, a partir de las ventajas que atrae la exportación o las barreras que ésta conlleva manejar (Espejo, Núñez y Fuentes, 2016).

Con ello, los autores concluyen que las características de la empresa, tienen un poder significativo en el correcto desempeño exportador de una compañía. Por esta razón, consideran que el factor interno debe ser evaluado antes de plantear las estrategias de una determinada empresa. Esto, con la finalidad de poder impulsar su desarrollo y conseguir ventajas competitivas. Es así que, las características de la empresa, es una de las variables más estudiadas por otros diversos autores. (Espejo, Núñez y Fuentes, 2016).

Desde la perspectiva de Kuppusamy y Anantharaman (2019), en su artículo científico “Managerial and firm characteristics: Do they have an impact on export performance?”, aluden que el factor: características de una empresa exportadora influye positivamente en la internacionalización de la misma, a través de la exportación. Además, mencionan que este factor se clasifica en dimensiones tales como: tiempo de la empresa, tamaño de la misma y experiencia exportadora.

Del mismo modo, el estudio concluyó que el tamaño de la empresa y la experiencia en el rubro de exportación, contribuyen a tener un mejor rendimiento exportador. En otras palabras, una empresa grande, en términos de personal y de ventas, presenta una mayor posibilidad de afrontar el ingreso a nuevos mercados que una empresa pequeña. Igualmente, con la experiencia previa en exportación, la empresa se encuentra preparada para poder incursionar en nuevos mercados y así satisfacer las necesidades de los mismos. Ello, a través del empleo de una adecuada estrategia de marketing, que se formula a partir de los conocimientos previos (Kuppusamy y Anantharaman, 2019).

Desde la perspectiva de Otiniano (2015), en su investigación acerca de los “Factores que determinan la demanda internacional del espárrago fresco en Perú (1994-2014)”, concluye que el factor demanda externa influye en las exportaciones del producto agrícola no tradicional, que además es perecible. Asimismo, a través de su estudio cuantitativo, el autor determinó que la dimensión de precio relacionado influye directamente en la demanda externa del fruto.

De acuerdo con Altamirano (2017), en su investigación realizada acerca de “Determinantes de la demanda de alcachofas peruanas para la exportación a Estados Unidos (2008- 2015)”, indica que la demanda externa influye de una manera positiva en las

exportaciones del producto fresco. Ello, de tal manera que el precio de dicho producto y el precio del producto sustituto influyen también de manera directa en la demanda de las alcachofas para exportación.

1.1.2 Antecedentes Regionales

Con respecto a los Antecedentes Regionales (Latinoamérica), el estudio toma como referencia a los siguientes artículos científicos y tesis de diversos autores para su respectivo análisis.

De acuerdo al estudio de “La Ventaja Comparativa Revelada del Limón Mexicano: Análisis con España, Argentina y Turquía (2000 - 2012)” de Joel Bonales, Francisco Arroyo e Itzel Tinoco publicado en la revista CIMEXUS (2016), indican que México es el principal exportador de limón a nivel mundial, puesto que presenta la mayor participación de mercado. Además, al año 2018, ocupó el primer puesto en la lista y representó el 21% del total de toneladas exportadas a nivel mundial (Trade Map, 2018).

Igualmente, ello no solo se debe a las ventajas que posee con respecto a los cultivos de este fruto, sino a los óptimos indicadores económicos frente a otros países que también exportan este producto agrícola. Entre los cuales se encuentra; la diversidad de limones que posee este mercado; los socios comerciales con países potencias como Estados Unidos, Reino Unido y el crecimiento del Producto Bruto Interno; que desencadenan una alta cuota de mercado en el mundo (Bonales, Arroyo y Tinoco, 2016).

Del mismo modo, otro de los factores más relevantes que posee el país para tener la mayor participación de mercado es la ventaja comparativa. Es así que México hace un buen uso de ello, puesto que produce los limones, utilizando de una manera relativa, mucho menos recursos que otros países. Este aspecto es fundamental en el comercio internacional, ya que acepta como decisivos los costos relativos de producción mas no los absolutos. Es por esta razón, que el país es especializado en la producción y exportación de limones, puesto que los elabora con costos relativamente más bajos, volviéndolo mucho más eficiente y eficaz frente a otros países (Bonales, Arroyo y Tinoco, 2016).

En ese sentido, entre sus ventajas o factores que determinan su éxito, se encuentran la fertilidad de los suelos para con el limón, el gran volumen de producción, la proximidad geográfica a su principal comprador potencial, el cual es Estados Unidos y el clima

favorable. Cabe destacar que, los productores de limón mexicano se benefician de la estacionalidad del fruto en el mercado estadounidense, puesto que la oferta del producto en dicho país es habitualmente baja durante la etapa de agosto y setiembre. Por ello, durante dicha etapa el país mexicano vende la mayor cantidad de su producción de limones (Bonales, Arroyo y Tinoco, 2016).

Asimismo, presenta también otros factores tales como: la especialización de sus procesos productivos, la formación del área de recursos humanos, la disponibilidad de recursos materiales y el adecuado contexto regulador del intercambio, los cuales influyen en las exportaciones de limón mexicano (Nicolás y Favila, 2019).

Por otro lado, existe una estrategia del Gobierno de México para con el éxito de las exportaciones de limón al mercado internacional, la cual se define en dividir las asociaciones de productores de este fruto por cada tipo, de tal manera que se reciba un trato especial con cada uno. Sin embargo, no se encuentran bien organizadas debido a la corrupción que existe entre las asociaciones, lo cual afecta en su mayor proporción a los apoyos que se realizan a dichos productores (Bonales, Arroyo y Tinoco, 2016).

En ese contexto y por los motivos anteriormente mencionados, es que México es el país que ocupa el primer lugar en el mundo con respecto a las exportaciones de limón. Asimismo, de acuerdo al Reporte del mercado de limón de ASERCA (2018), éste señala que el limón persa de México se considera un cultivo de gran importancia a nivel nacional, ya que es el fruto que más se comercializa al exterior.

Cabe destacar, con respecto a los gustos y preferencias del consumidor mexicano, que tradicionalmente estos han estado enfocados al consumo de limón agrio o limón sutil mexicano. Este fruto se produce en todos los estados del país, donde se encuentran desde enormes plantaciones orientadas al mercado interno y a la agroindustria, hasta determinados árboles con motivos de autoconsumo (Corona, 2015).

Por otro lado, otro de los principales exportadores de limón a nivel mundial es el país de Argentina, que cuenta con determinadas condiciones para poder realizar un cultivo adecuado del limón, las cuales están relacionadas con los factores que influyen en las exportaciones del mismo. Es así que Argentina, presenta disponibilidad de tierras para el cultivo del fruto, los costos de mano de obra son bajos y las empresas se encuentran integradas verticalmente con sus productores (Bonales, Arroyo y Tinoco, 2016).

Por el contrario, entre sus desventajas, se manifiestan las dificultades ante las barreras fitosanitarias y de calidad, así como la distancia geográfica a determinados mercados. Cabe mencionar que en un determinado momento estuvieron vetados de Estados Unidos, debido a que se encontró una plaga en el fruto denominada cancrrosis, por lo cual en el 2001 el Tribunal Federal de los Estados Unidos en California, diagnosticó que la evaluación del riesgo de plagas había sido defectuosa, es decir que los limones no se encontraban aptos para el consumo humano (Bonales, Arroyo y Tinoco, 2016) (British Broadcasting Corporation [BBC] Mundo, 2017).

No obstante, después de 16 años tras el encuentro de los presidentes de ambos países, se acordó el reingreso de los limones argentinos a Estados Unidos. Este anuncio del año 2017, significó para Argentina la reapertura del mayor importador de limones en el mundo (BBC Mundo, 2017).

Ello nos lleva a deducir que la calidad es muy significativa para los países importadores de productos agrícolas sobre todo para aquellos países que cuidan de una manera rígida su biodiversidad y la salud de sus habitantes, como lo es Estados Unidos. Por esta razón, existe una variable muy importante que si no es utilizado de manera adecuada, puede hacer perder la competitividad de una empresa frente a sus clientes potenciales; esta variable es el conocimiento y control de toda la cadena de suministro del producto.

Del mismo modo, en el período 2000 - 2005 la producción del país se vio afectada debido a la inflación y devaluación de su moneda, empero luego de la crisis existencial se abrieron diversas oportunidades de negocio para el limón en la industria de este producto. Es así que, otro factor que influye en las exportaciones de este fruto argentino, es que las empresas de este país se encuentran integradas verticalmente con terrenos propios, cosechas propias y plantas de empaque (Bonales, Arroyo y Tinoco, 2016).

Igualmente, los productores de limones argentinos conforman asociaciones tanto regionales como nacionales que brindan información de mercado a los miembros de los mismos, ofrecen investigación y desarrollo de apoyo y, representan los intereses de los integrantes con respecto a las políticas y programas de gobierno (Bonales, Arroyo y Tinoco, 2016).

Cabe mencionar que en el año 2000, Argentina se convirtió en el principal productor mundial de limones, siendo superado solo por España como exportador de este fruto agrícola

(Ortiz y Aparicio, 2007). No obstante, al año 2018 ocupa el sexto lugar en exportaciones de este fruto a nivel mundial (Trade Map, 2018). Mientras que en producción se encuentra en el segundo lugar, después de México (Statista, 2019), y su mayor producción se localiza en el Noroeste Argentino, Tucumán (Albino, Ramírez, Gochez y Lombardo, 2018).

Por otra parte, otro importante y principal exportador de limón a nivel mundial es el país de los Estados Unidos, que a su vez es el importador más grande del mundo con 780,183 toneladas de limón compradas al año 2018 frente a las 503,004 toneladas adquiridas en el año 2014, es decir que su participación en compras aumentó en un 35.53% (Trade Map, 2018).

En ese sentido, se destaca que Estados Unidos es el principal comprador de limones en el mundo, por lo cual sus importaciones al año 2018 representan el 22.31% del total de toneladas importadas a nivel mundial. Mientras que sus exportaciones representan el 3.30% del total de toneladas exportadas al mundo durante el mismo año (Trade Map, 2018). Empero, el alto nivel de sus importaciones se debe a la gran cantidad de latinoamericanos que residen en el país, siendo éste de 25.9 millones de habitantes de origen latino (BBC Mundo, 2019). Asimismo, los estados donde existe mayor población latina es California, Texas y Florida (BBC Mundo, 2019).

De la misma manera, los principales estados productores de frutos en Estados Unidos son a la actualidad: California, Florida y Washington. No obstante, a pesar de su productividad, estos estados no logran suministrar el total de toda la demanda del mercado interno durante todo el año. Es por ello, que se origina un desabastecimiento estacional significativo entre los meses de mayo y octubre (Menacho, Oscanoa y Viza, 2018), los cuales son meses en los que el país norteamericano presenta insuficiencia para con la producción de limón y los países latinoamericanos aprovechan para poder exportar sus frutos al importador más grande del mundo.

Es así que, esta situación conduce a entender que el factor de demanda externa toma un papel muy importante en el abastecimiento de limón a clientes extranjeros, ya sea cuando el país productor no alcance a suministrar a todo su mercado. Para fortalecer lo anteriormente mencionado en términos de demanda, se estima que el habitante norteamericano promedio consume aproximadamente 122.47 kg de fruta y nueces al año. Dentro de dicho consumo de

alimentos, este grupo de productos ocupa el tercer puesto, luego de los lácteos y los vegetales (Menacho, Oscanoa y Viza, 2018).

Igualmente, el crecimiento de la población de Latinoamérica ha ocasionado un cambio en la tendencia de consumo de los mismos. Además, la penetración de la comida étnica en el mercado estadounidense, ha posibilitado que los consumidores originarios de un determinado país varíen sus hábitos alimenticios. También, las recomendaciones por parte de especialistas de salud, influyen en el consumo de limón. Debido a que sugieren a la población incrementar la proporción de consumo de frutas y vegetales frescos (Menacho, Oscanoa y Viza, 2018).

Con ello, se denota que Estados Unidos es un mercado muy atractivo para los suministradores mundiales de frutas y verduras frescas. Además, el aumento de la oferta de fruta y una población constante, creciente y culturalmente diversa, ayudan a fomentar el crecimiento de la demanda de frutos y verduras en el país norteamericano durante la siguiente década (Consejería Agroindustrial USA, 2015) (Menacho, Oscanoa y Viza, 2018).

No obstante, con respecto a las exportaciones de limón de Estados Unidos, estos han denotado un ligero decrecimiento de 4% al año 2018 respecto del año 2014 (Trade Map, 2018). Ello a consecuencia de la crisis económica mundial que originó una disminución en la demanda global y como resultado, el país norteamericano, obtuvo un declive en los totales de sus exportaciones (Menacho, Oscanoa y Viza, 2018). A pesar de esto, la economía de los Estados Unidos viene mejorando en pequeñas cifras, lo cual muestra señales de una sostenibilidad y crecimiento continuo (BBC Mundo, 2018).

Por otro lado, cabe destacar que Estados Unidos obtuvo sus mayores ventas en exportación de limón en el rango del año 2010 al 2014, lo cual se debe a un factor principal que influye en las exportaciones del mismo. Este factor, es la incorporación de la tecnología en los procesos de producción de los frutos frescos, dentro del cual se resalta los frutos agrícolas. Igualmente, este país norteamericano presenta una alta capacidad tecnológica con respecto a sus tierras cultivadas, tierras irrigadas y nivel de productividad de los mismos; lo cual influye en la calidad de sus frutos como por ejemplo el limón fresco (López, Chávez, Pérez, Núñez, Sánchez, Hernández, Del Valle y Solleiro, 1994, p.75).

Desde la posición de Escandón y Hurtado (2014) en su artículo científico “Factores que influyen en el desarrollo exportador de las Pymes en Colombia”, mencionan que las

pequeñas y medianas empresas inician su proceso de internacionalización durante sus primeros años de creación. Asimismo, indican que entre los factores determinantes que influyen en la internacionalización de las mismas, se encuentra los factores internos de la empresa, el cual determina el proceso de internacionalización temprana de dichas empresas en el país de Colombia.

En relación a ello, los autores clasifican los factores internos de la empresa en: características de la empresa y características del emprendedor. Con respecto al primer elemento, hacen referencia a que las empresas pueden aprovechar sus ventajas competitivas empleando todos sus recursos y capacidades internas que presenten, con la finalidad de que puedan lograr explotar las diversas oportunidades que el entorno ofrece para que una compañía exportadora sea parte del mercado internacional. Con respecto al segundo elemento, los autores hacen referencia a la edad, formación profesional, experiencia previa para la creación de empresas y a la percepción que tiene un empresario con respecto a sus exportaciones para con un determinado producto (Escandón y Hurtado, 2014).

Según Fayos, Calderón y Almanzar (2017), en su artículo científico “Las capacidades dinámicas en la internacionalización de las empresas y cooperativas agroalimentarias integradas en clusters”, describen que las capacidades dinámicas hacen referencia a las habilidades que presenta una empresa exportadora para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas, las cuales le ayudarán a dirigirse a entornos de rápido cambio. En otras palabras, resaltan que las competencias influyen en la internacionalización de las empresas agroalimentarias.

Entre las principales se encuentra la competencia tecnológica en relación a la producción de los frutos frescos, la planificación de mediano y largo plazo, la adquisición de conocimiento externo y el enfoque a la calidad del producto. Por lo tanto, son estas las capacidades dinámicas denominadas competencias, que reflejan la habilidad de una determinada empresa exportadora para poder lograr nuevas maneras de poseer una ventaja competitiva (Fayos, Calderón y Almazar, 2017).

1.1.3 Antecedentes Nacionales

Con respecto al Antecedente Nacional (Perú), el estudio toma como referencia a los siguientes papers, artículos y tesis de diversos autores para su respectivo análisis.

Antes de comenzar, se explica la dinámica de la agricultura peruana no tradicional como parte del mundo globalizado. En virtud de ello, el diario “La agricultura peruana y su capacidad de competir en el mercado internacional” de Barrientos (2018), señala que la agricultura peruana no tradicional desde el año 2005, ha mostrado un crecimiento positivo con respecto al comercio internacional de los productos agrícolas, debido al dinamismo de la economía interna y la apertura comercial.

Igualmente, manifiesta que la dinámica de la agricultura con respecto a la economía del Perú, es importante para su evolución positiva, puesto que puede generar la creación de empleos, la seguridad alimentaria y el desarrollo del productor/agricultor. En otras palabras, puede fomentar un impacto social conveniente (Barrientos, 2018).

Del mismo modo, de acuerdo a Elías (2010, como se citó en Barrientos, 2018), manifiesta diversos factores que se convierten en una oportunidad para los productores locales de productos agrícolas, estos son: dinamismo de la economía mundial, desarrollo de la biotecnología, interés por el consumo de alimentos saludables, mayor conciencia ambientalista, desarrollo de las tecnologías de información y la liberalización del comercio internacional, los cuales llevan a que un determinado país se anticipe ante los efectos de la agricultura moderna y que una empresa exportadora considere dentro de sus estrategias competitivas a dichos factores.

En cuanto al comercio internacional del Perú, se resalta las exportaciones del sector no tradicional agrícola en la categoría frutos, puesto que ha presentado un crecimiento constante y sostenible hasta el año 2018 (BCRP, 2018). Esto a partir de que sus exportaciones pasaron de representar 1,628 millones de USD en el año 2014 a 3,208 millones de USD en el año 2018, incrementando así su producción en un 97% (BCRP, 2018) (Trade Map, 2018).

Igualmente, entre los productos que forman parte de este sector en la categoría frutos, se encuentra el limón en general, que ha demostrado un crecimiento en sus exportaciones de 53.20% del año 2014 al 2018 (Trade Map, 2018). Asimismo, este fruto agrícola se clasifica en dos variedades, siendo las más representativas del país el limón sutil y tahití. Ello, debido al considerable incremento de las exportaciones de cada una de las variedades mencionadas.

Con respecto al limón tahití, éste representa el 57.50% del total de toneladas exportadas a nivel mundial con un valor FOB de 5,861 miles de USD en el año 2018 (Trade Map, 2018). Con respecto al limón sutil, representa el 41.81% del total de toneladas exportadas al mundo con un valor FOB de 3,472 miles de USD al año 2018 (Trade Map, 2018). Con ello, se denota que el fruto más exportado es el limón tahití.

Sin embargo, el estudio se centra únicamente en el limón sutil fresco, puesto que es un producto que se caracteriza por ser único en el mundo, presentar un alto nivel de acidez, una abundante pulpa que lo hace muy jugoso frente a otras variedades, y que es demandado principalmente por tener esa peculiar particularidad que permite la elaboración de comidas y bebidas de manera diferenciada en el mundo.

Con lo mencionado líneas arriba, se procede a detallar cuáles fueron los determinados factores internos y externos que llevaron a las empresas al éxito de sus exportaciones. De tal manera que, se siga aportando al crecimiento económico del país y a la dinámica de la agricultura peruana.

En ese contexto, Mendoza (2016) en su investigación realizada sobre las “Estrategias de exportación para el limón sutil de la empresa Don Packing S.A.C. Tambo Grande hacia el mercado de Chile, año 2016” concluye que la estrategia exportadora es un factor determinante que influye en las exportaciones de limón sutil fresco, puesto que permite conocer de una manera óptima diversos mercados internacionales, a través de la investigación previa acerca de las condiciones de mercado. Asimismo, ayuda a determinar y definir de una forma más exacta los objetivos de exportación de una empresa.

Con ello se podrá poseer de una ventaja competitiva y así lograr tener mayores proveedores. Igualmente, menciona que el óptimo potencial de exportación del limón sutil fresco de una empresa se fundamenta en el tamaño del mercado de destino y la capacidad productiva exportable de la misma. La autora manifiesta que la empresa exportadora debe contar con un alto nivel de tecnología para el riego y la poda de sus plantas, para así poseer de una alta capacidad de producción de limón sutil fresco. De esa manera, la compañía optimizará aún más su ventaja competitiva frente a la competencia (Mendoza, 2016).

Cárdenas, García, Mercado y Mosquera (2013) en su estudio realizado sobre el “Planeamiento Estratégico del Limón” para la Pontificia Universidad Católica del Perú, concluyen que los factores determinantes internos que influyen en las exportaciones de

limón son: la experiencia en el negocio de la exportación de productos alimenticios; la buena capacidad de respuesta a demanda; la capacidad de cultivo y producción en todo el año, sobre todo en el periodo de contra estación de los principales países productores tales como China, México e India; las atractivas alternativas de financiamiento público y privado y el control de calidad de los productos (Cárdenas, García, Mercado y Mosquera, 2013).

Por el contrario, los factores determinantes externos para con las exportaciones de este fruto son: el crecimiento de demanda externa como fruto fresco e industrializado, la percepción de buena calidad de productos peruanos además de las nuevas tecnologías de cultivo disponibles. Estos elementos influyeron de una manera considerable en la evolución de las ventas del limón hacia el exterior (Cárdenas, García, Mercado y Mosquera, 2013).

Igualmente, según Menacho, Oscanoa y Viza (2018), en su trabajo de investigación acerca de “Plan de Negocios: Exportación de Limón Sutil a Estados Unidos”, concluyeron que las empresas exportadoras de limón sutil de la Región Piura presentan una ventaja competitiva que se fundamenta en el de poseer un enfoque diferenciado de su producto frente a otros de la competencia externa internacional (Menacho, Oscanoa y Viza, 2018).

En otras palabras, el limón sutil peruano de dichas empresas y cuyas características son que es de gran acidez, producción durante todo el año e incluso en temporadas en las que proveedores habituales no abastecen, es único por lo que presenta un gran potencial para ser exportado en grandes cantidades y a diversos países. Igualmente, los elementos tales como clima favorable para el cultivo y disponibilidad de agua del norte del Perú, permiten producir limones diferenciados del resto de ofertas que se encuentran en el mercado internacional (Menacho, Oscanoa y Viza, 2018).

Frente a ello, los autores determinan que el limón no tiene un producto sustituto que cumpla con las particularidades apremiantes de su utilidad, a pesar de que la lima o el zumo de limón son algo parecidos, diagnostican que no alcanzan su nivel de acidez lo cual lo hace beneficiarse de un atributo superior. Por estas razones, concluyen que el país presenta una ventaja comparativa con respecto a los competidores potenciales de otros mercados, puesto que como se mencionó anteriormente, éste puede producir limón sutil durante todo el año y en la zona norte del país, es decir en la Región Piura (Menacho, Oscanoa y Viza, 2018).

Asimismo, estas particularidades hacen que las empresas exportadoras de este fruto agrícola tengan capacidad de entrega cuando la competencia no presente producción. En

virtud de ello, cabe mencionar que los procesos productivos están fundamentados en seguir un correcto control de calidad permanente en la ejecución de actividades tales como selección, empaquetamiento y traslado del producto, permitiendo de esa manera a la empresa exportadora, poder cumplir con las características específicas que exige el importador para mantener una relación comercial constante con el mismo y así poder desarrollarse en el mercado exterior (Menacho, Oscanoa y Viza, 2018).

Según, Carhuapoma y Torrejón (2019) en su Tesis “Factores determinantes en la evolución de la partida 0804502000, en el marco del TLC Perú - Unión Europea con destino a los Países Bajos en el periodo 2011 al 2017” de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, analizan y determinan los factores que influyeron en la evolución de las exportaciones de mangos frescos a Países Bajos (2011-2017). En ello diagnosticaron que los factores determinantes internos, que dieron como efecto el crecimiento de dicho producto, fueron: el control de la calidad, las certificaciones sanitarias y fitosanitarias, el valor y volumen del producto exportado y, las diferencias entre mypes y grandes empresas (Carhuapoma y Torrejón, 2019).

Por el contrario, los factores determinantes externos que influyeron en las exportaciones de mango fueron: el precio de acuerdo a la demanda externa, el transporte relacionado con el costo y tiempo de tránsito que brindan las navieras, el financiamiento para con los contratos internacionales y el fenómeno climatológico que afecta las áreas de cultivo. Estos factores, de acuerdo a los autores, afectan de manera directa a las ventas de exportación de este fruto no tradicional, puesto que también puede perjudicar el cumplimiento con los volúmenes del producto a exportar (Carhuapoma y Torrejón, 2019).

Empero, las variables que tuvieron un mayor porcentaje de influencia en la evolución de las exportaciones de mango fueron el control de la calidad, puesto que es un factor dentro del cual también incluye las variedades, el tamaño y el tipo de pulpa y; el precio, puesto que es un factor dependiente de la oferta y la demanda, en otras palabras depende del mercado externo. Asimismo, señalan que el valor de la moneda con la que se remunera en el país de destino es más alto que el sol peruano, lo cual beneficia a las exportaciones. Además, el uso de pesticidas, tratamientos de calidad, el marketing, el transporte, y la estipulación de los precios al fruto hace que el valor para con el mismo varíe (Carhuapoma y Torrejón, 2019).

De acuerdo a Martínez y Pinedo (2019) en su trabajo de investigación acerca de “Principales factores que contribuyeron al incremento de las exportaciones peruanas de uvas frescas, sub partida arancelaria 0806.10.00.00, a Estados Unidos durante los años 2002-2017”, concluyeron que la producción nacional de uvas frescas, el precio en términos FOB de las exportaciones del mismo producto y el PBI del mercado de destino, fueron los factores significativos que contribuyeron al crecimiento de las exportaciones peruanas de uvas frescas a Estados Unidos durante el periodo mencionado.

En relación al primer factor, los autores determinaron un aumento considerable del producto analizado y que las principales Regiones productoras y exportadoras de dicho producto son Ica y Piura. En relación al segundo factor, determinaron que el precio promedio en términos FOB expresado en dólares americanos por tonelada obtuvo un aumento, duplicando su valor de 1,128.91 dólares americanos por tonelada en el año 2012 a 2,276.03 dólares americanos por tonelada en el año 2017; ello como efecto respecto del crecimiento del volumen de uvas destinado al rubro de exportación (Martínez y Pinedo, 2019).

En relación al tercer y último factor, diagnosticaron que el PBI del país de destino estudiado tuvo una tendencia al crecimiento muy destacado, lo cual benefició las ventas de las empresas exportadoras peruanas a dicho país (Martínez y Pinedo, 2019).

Por otro lado, los autores Benzaquen, Del Carpio, Zegarra y Valdivia (2010) en su respectivo artículo “Un Índice Regional de Competitividad para un país” en la Revista CEPAL presentan una propuesta para el Desarrollo de un Índice de Competitividad Regional de un determinado país. Con dicha propuesta se anhela posicionar un nuevo enfoque para la competitividad, midiendo cómo en determinada Región de un país se gestionan los recursos y capacidades para acrecentar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de su población (Benzaquen, Del Carpio, Zegarra y Valdivia, 2010).

Asimismo, ello se da a través del proceso de operacionalización del Índice de Competitividad Regional (ICR), para lo cual se identifican y miden cinco determinantes de la competitividad denominadas como pilares: gobierno e instituciones, desarrollo económico, infraestructura productiva, capital humano y eficiencia de las compañías, los cuales mediante sus variables son ponderadas y así se pueda obtener tres tipos de resultados tales como: el resultado global del ICR, los resultados parciales del ICR para cada una de las

Regiones y los resultados parciales del ICR para cada uno de los cinco pilares (Benzaquen, Del Carpio, Zegarra y Valdivia, 2010).

Estos trabajos científicos contribuyen con la investigación, puesto que dan a conocer también los diversos factores determinantes internos y externos que influyeron en las exportaciones del limón sutil fresco de la Región Piura, así como en exportaciones de frutos agrícolas no tradicionales dentro de un determinado periodo, los cuales son similares al fruto analizado. Asimismo, dicha información nos orienta hacia los factores medibles que se analizan y evalúan en el presente trabajo de investigación científica, teniendo como soporte los óptimos resultados de los diversos autores mencionados anteriormente.

1.2 Internacionalización

La internacionalización, es el proceso por el cual las compañías establecen diversas condiciones indispensables para poder expandirse hacia el mercado internacional. Asimismo, las que siguen este enfoque tienden a dedicarse a la producción de bienes y servicios que presenten menores costos de producción. De modo que, la base de la teoría del comercio internacional se da como efecto de la especialización y división de trabajo, de manera internacional. De esta forma, un determinado país va a producir y exportar diversos productos en los cuales sea mucho más eficaz y eficiente e importar los que presentan menor eficiencia en su producción (Cardozo, Chavarro y Ramírez, 2007).

De acuerdo con el estudio de Pedrero (2014) denominado, “La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía”, menciona que la internacionalización de una empresa puede beneficiarse de oportunidades que ofrecen los mercados del exterior, así como de mayores posibilidades para obtener ventajas competitivas.

Igualmente, la autora resalta que para ello dichas empresas deben tomar en cuenta los factores tales como la situación de la misma, los productos que deseen comercializar, los recursos que dispone, la proximidad y conocimiento del país al cual deseen incursionar y, los riesgos que abarca todo el proceso (Pedrero, 2014).

Del mismo modo, la internacionalización se entiende como parte de una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional según el estudio de

Villarreal (2014) en “La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas”. Esta estrategia se da mediante un proceso progresivo y dinámico de largo plazo que influye de manera gradual en las distintas actividades de la cadena productiva de un determinado producto y en la estructura organizacional de la compañía. Todo ello, con el compromiso e implicación ascendente de sus recursos y capacidades con el ámbito internacional.

Asimismo, la internacionalización según Arnoldo Araya en “El Proceso de Internacionalización de Empresas”, radica en el proceso por el cual una compañía coopera con la realidad de la globalización, en otras palabras, la manera en que una compañía planea sus actividades, ya sea de forma total o parcial según el entorno internacional y, produce flujos financieros, comerciales y de conocimiento entre diversos países (Araya, 2009).

Cabe resaltar que, como la línea de investigación es Estrategia y Gestión de Internacionalización, el presente trabajo de investigación aborda el tema de la exportación de las empresas de limón sutil fresco de la Región Piura. En ese sentido, se exponen las estrategias de internacionalización que una determinada empresa puede optar para ingresar a nuevos mercados:

Según Czinkota y Ronkainen (2013), en su libro “Marketing Internacional”, indican que existe tres principales métodos para que las empresas ingresen a nuevos mercados y así puedan internacionalizarse. Estos métodos son: la exportación, el licenciamiento y franquiciamiento, y la inversión extranjera directa.

Desde la posición de Puerto (2010), en su artículo científico “La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización”, indica que la dimensión global de una empresa se optimiza por la elección de una correcta estrategia de internacionalización. Entre las opciones estratégicas que plantea la autora, se resalta la exportación, la inversión extranjera directa, las licencias, los contratos de manufactura, los consorcios y las alianzas estratégicas.

De acuerdo con Botero, Álvarez y Gonzales (2012) en su artículo científico “Modelos de internacionalización para las pymes colombianas”, señalan que los modelos para la internacionalización de las empresas estudiadas se sintetizan en lo siguiente: la exportación, el licenciamiento, la empresa conjunta (joint venture) y la inversión extranjera directa.

Finalmente, el autor Peng (2010) en su libro “Estrategia Global”, plantea que las estrategias de internacionalización se reflejan en las exportaciones directas e indirectas, los acuerdos contractuales, la empresa conjunta y las subsidiarias. Además, resalta que la exportación es la estrategia más utilizada para que las empresas ingresen a diversos mercados extranjeros, así como también, destaca que es el primer paso para que estas mismas se consoliden en el extranjero.

1.2.1 Modelo de Internacionalización Uppsala

El Modelo de Internacionalización Uppsala, de acuerdo a Jan Johanson y Jan Erik Vahlne en el magazine "The Mechanism of Internationalisation", radica en la combinación certera de dos factores significantes. Por un lado, se encuentra el conocimiento de los mercados internacionales y sus operaciones en el extranjero; y por el otro lado, el compromiso de la empresa para con el mercado (Johanson y Vahlne, 1990).

Asimismo, detalla la internacionalización de las empresas como una evolución gradual por la que cada una de las mismas pasa y va adquiriendo conocimientos y habilidades de manera paulatina que les permita aumentar secuencialmente su compromiso internacional (Johanson y Vahlne, 1990). Del mismo modo, la actividad de las empresas en el país extranjero ocurrirá a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representan un grado cada vez mayor de participación en sus operaciones internacionales (Rialp, 1999).

Por otro lado, los autores Johanson y Vahlne, hacen referencia y una distinción entre los aspectos estáticos y los aspectos dinámicos de la internacionalización como se muestra en la figura 5. En este caso, los aspectos estáticos de la internacionalización son el conocimiento del mercado y el compromiso para con el mismo; mientras que los aspectos dinámicos son las actividades comerciales actuales y las decisiones de compromiso (Johanson y Vahlne, 1990).

Ello explica que los aspectos estáticos afectan directamente las decisiones sobre el compromiso de los recursos para con los mercados extranjeros y la forma en que se realizan las actividades actuales, así como también estos mismos se ven afectados por las actividades comerciales actuales y las decisiones de compromiso. En otras palabras, los cuatro elementos son interdependientes para llevar a cabo una internacionalización exitosa (Johanson y Vahlne, 1990).

Figura 5. Mecanismo básico de la internacionalización según aspectos estáticos y dinámicos

La figura detalla el mecanismo básico de la internacionalización de acuerdo a sus aspectos estáticos y dinámicos, por Johanson y Vahlne, 1990

Como se observa, las decisiones se ven afectadas de acuerdo a la dirección de sus actividades comerciales anuales y el grado de compromiso de la empresa, de tal manera que pueda asignar mayores recursos hacia el mercado extranjero.

En ese sentido, el conocimiento del mercado se adquiere principalmente a través de la experiencia de las actividades comerciales actuales en el mercado; el compromiso para con el mercado se explica como la cantidad invertida por parte de una empresa en el país extranjero. Estos componentes presentan una relación directa como se mencionó anteriormente, puesto que al aumentar la experiencia para con el mercado, el compromiso por parte de la empresa será superior.

Con respecto a las decisiones de compromiso, se explica como el incremento o reducción de la inversión que es destinada a la internacionalización de la empresa y en relación a las actividades actuales son el número de recursos que se ha utilizado en el mercado de destino. Estos dos últimos componentes, detallan que si la empresa adquiere mayor conocimiento puede medir el nivel de compromiso que va a contraer.

Por otro lado, de acuerdo al empeño y grado de entendimiento con el mercado internacional, Jan Johanson y Finn Wiedersheim - Paul, describen 4 fases como parte del proceso de internacionalización en las empresas, las cuales se mencionan a continuación (Johanson y Wiedersheim - Paul, 1975):

- *Actividades esporádicas o no regulares de exportación:* la primera fase hace referencia a que la empresa no ha comprometido todos sus recursos con el mercado y carece de un canal de información regular hacia y desde el mercado extranjero. En otras palabras, realiza exportaciones directas o indirectas de manera no habitual, sin embargo va adquiriendo experiencia del funcionamiento del país de destino.
- *Exportaciones a través de agentes independientes:* en esta segunda fase la empresa mantiene cierto compromiso con el mercado extranjero y utiliza como representante a un determinado agente independiente que realiza la función de una comercializadora internacional. Asimismo, la empresa comprende un canal hacia el país de destino, a través del cual adquiere información regular acerca de los factores que influyen en las ventas, es decir comprende mayor conocimiento del mismo.
- *Establecimiento de una sucursal en el país extranjero:* en esta tercera fase la empresa tiene el control del canal de información del mercado extranjero, con lo cual tiene la capacidad de dirigir el tipo y la cantidad de información que circula del mercado a la empresa. Además, durante esta etapa, la empresa adquiere experiencia directa de los factores que influyen en los recursos y realiza análisis de los costos, ventajas y atractivos del mercado. Del mismo modo, toma decisiones con una visión internacional, de tal manera que pueda establecer una presencia comercial mediante licencias o franquicias con la finalidad de facilitar la distribución de sus productos en el país de destino.
- *Establecimiento de una planta de producción en el país extranjero:* en esta cuarta y última etapa se muestra un mayor compromiso por parte de la empresa, puesto que además de tener presencia comercial en el país de destino, establece una planta de producción. En este punto, la empresa tiene un mayor conocimiento acerca de su capacidad y evalúa previamente los costos, ventajas y atractivos del mercado, así como las ventajas de la compañía para seguir facilitando la distribución de sus productos en el mercado extranjero.

Debido a los diversos cambios en la internacionalización de una empresa, Johanson y Vahlne desarrollaron aún más la visión del Modelo Uppsala en el año 2009, no obstante mantiene determinadas características de la primera versión de 1990. Los autores se basan en la investigación de redes comerciales de negocio, que radica en socios que se relacionan

para buscar conexiones o vínculos en el mercado de destino. Por lo tanto, el envío de información entre los mismos será privilegiada y relevante para realizar una internacionalización de manera exitosa.

Como se aprecia en la figura 6, se mantienen los aspectos estáticos y dinámicos, sin embargo las variables que representan cada uno de los mismos han sido modificadas. Es así que, dentro de los aspectos estáticos, se encuentran actualmente el reconocimiento de oportunidades y posicionamiento de las redes, mientras que dentro de los aspectos dinámicos, se encuentran las decisiones de compromiso de relación y; aprendiendo, creando confianza.

Figura 6. Versión revisada del proceso de internacionalización según aspectos estáticos y dinámicos

La figura demuestra la versión revisada del proceso de internacionalización - Uppsala, el cual permite establecer los cambios para el 2009, por Johanson y Vahlne, 2009

El componente de reconocimiento de oportunidades comprende lo aprendido esencialmente en estrategias, capacidades, habilidades y redes relacionadas que se alinean con el logro de los objetivos de la compañía, por lo que el cambio en este elemento se debe a que anteriormente la cultura organizacional de la compañía, los objetivos y su proyección no eran variables que se tomaban en cuenta al momento de incursionar en el mercado internacional (Johanson y Vahlne, 2009).

Con relación al componente de posicionamiento de las redes (denominado compromiso de mercado en el modelo anterior) es la interrelación entre los socios y las conexiones que mantienen para hacer llegar a la empresa al mercado extranjero. Además,

las redes de negocio en este componente se caracterizan por tener un alto nivel de conocimiento, confianza y compromiso para con el mercado objetivo (Johanson y Vahlne, 2009).

En relación al componente de decisiones de compromiso de relación, éste hace énfasis en que la compañía compromete la decisión de poder aumentar o disminuir el nivel de compromiso que presenta con una o varias de las redes comerciales de negocio. Por último, con respecto al componente aprendiendo, creando confianza; éste no sólo significa obtener diversos conocimientos mediante la experiencia, sino el fortalecer y confortar la confianza. Ello con el objetivo de poder alcanzar mayores beneficios y así aprovechar de las oportunidades (Johanson y Vahlne, 2009).

Por otra parte, considerando la expansión de una empresa a otros mercados internacionales, los autores introducen la definición de “*distancia psicológica*”, la cual detalla en que el ingreso exterior tendería a producirse por el país psicológicamente mucho más cercano al país de origen. El concepto de distancia psicológica se explica cómo un determinado grupo de factores que impiden u obstruyen los flujos de información entre la compañía exportadora y el mercado de destino. En este caso, los factores pueden ser: diferencias culturales, lingüísticas, educativas, políticas o de desarrollo industrial (Johanson y Wiedersheim - Paul, 1975).

Cabe mencionar que esta variable es de vital importancia con respecto a la decisión que tomará la empresa sobre a qué mercado extranjero desea ingresar en las primeras fases del proceso de internacionalización, puesto que en ese momento la empresa se inclinará por el mercado con el que tenga una menor distancia psicológica, hasta poder ingresar de una manera progresiva a los mercados que le represente una mayor distancia (Johanson y Wiedersheim - Paul, 1975).

En relación al planteamiento del modelo, los autores desarrollan tres excepciones a dicho fenómeno (Johanson y Wiedersheim - Paul, 1975):

- Con respecto a la primera excepción, se da cuando la compañía ya posee de una buena cantidad de recursos y los efectos de los nuevos compromisos para los mismos serán mínimos. Por ello, se espera que las compañías con experiencia en los mercados internacionales o aquellas que presentan excedente en sus recursos

desarrollen avances mucho más significativos en sus procesos de internacionalización y no sigan un proceso muy marcado.

- Con respecto a la segunda excepción, se da cuando las condiciones del mercado son estables y homogéneas, en otras palabras como las empresas tienen exceso de recursos y su riesgo con respecto a las consecuencias del compromiso es menor, pueden saltarse pasos del proceso de internacionalización. Ello debido a que tienen la facilidad para conseguir información de los mercados, así como de poseer de diversos medios sencillos para poder adquirir conocimientos que difieren a la propia experiencia.
- Con respecto a la tercera y última excepción, se da cuando la compañía ha obtenido experiencia significativa en otros mercados internacionales que son de particularidades similares. Es así que, la experiencia adquirida en dichos mercados le ayudará a la compañía a poder replicar esta experiencia en un nuevo mercado de particularidades similares.

1.2.2 Modelo de Competitividad

La definición de competitividad de acuerdo a Gerardo Muller se basa en dos conceptualizaciones, con enfoque económico y con enfoque en el sistema sociocultural (Muller, 1995).

En relación a la primera, la competitividad con énfasis en la economía hace referencia a la alta participación de una empresa en el mercado exterior, que no solo exige la participación de la misma ya sea en un mercado interno o externo, sino también el estudio y análisis de los precios y costos de la elaboración de un producto, las tasas de cambio e interés, la información acerca de los mercados, el diseño y empaque del producto, el control de calidad, la atención a los clientes, la comercialización y la distribución que abarca el mismo. Todo ello incluye la eficiencia y eficacia de la economía que exporta un determinado país, sector o empresa particular (Muller, 1995).

En relación a la competitividad con énfasis en el sistema sociocultural, se resume en los siguientes dos aspectos (Muller, 1995):

Primero, los imperativos de la competitividad ya sean tecnológicos, institucionales, organizacionales, políticos y culturales se establecen como elementos que determinan el pensamiento y la acción contemporánea, lo cual hace posible diseñar una configuración futura del sistema sociocultural. Segundo, la competitividad gana mayor atracción en las relaciones que constituye con otras definiciones tales como equidad, sustentabilidad y valores sociales. Ello compromete el cambio de actitudes y de comportamientos en los aspectos sociales para direccionarse de una manera competitiva hacia una sociedad innovadora (Muller, 1995).

Por otro lado, la definición con mayor aceptación y gran impacto en el mundo de los negocios relacionado al término de competitividad lo fundamenta Michael Porter en su libro *La ventaja competitiva de las naciones* (1991). El autor define primero el concepto de competitividad como:

“La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad” (Porter, 1991).

Del mismo modo, el autor señala que la ventaja competitiva se logra cuando una empresa emplea determinadas estrategias competitivas para poder tener una posición defendible y justificable en una industria. Todo ello, a través del impulso a la innovación. Igualmente, las capacidades, conocimientos y empuje de una determinada empresa para poder innovar, se ve afectada por el Diamante de Porter que se explica también como un enfoque de competitividad de las empresas exportadoras (Porter, 2009).

Para ello, define cuatro principales determinantes que afectan directamente en la generación de la competitividad y dos determinantes que son externas a la empresa exportadora pero que también forman parte de este enfoque. Estos seis atributos conforman el rombo de la ventaja competitiva nacional (Ver la figura 7), el campo de juego que cada empresa constituye y opera para sus industrias. Estos atributos se mencionan a continuación (Porter, 2009):

Figura 7. Diamante de Competitividad de Michael Porter

La figura muestra el Diamante de Competitividad de Michael Porter, por Porter, 2009

1. Condiciones de los factores: es la posición de la nación en factores productivos, tales como mano de obra calificada, tierra, recursos naturales, capital e infraestructura, que detallan el flujo del comercio. En otras palabras, una nación exportará las mercancías que hagan el mayor uso de los factores que posee en abundancia. Asimismo, los factores de producción significantes son aquellos que comprometen una gran inversión y que son especializados.

Frente a ello, el autor divide los factores productivos en básicos y avanzados. En cuanto a los factores básicos, hacen referencia a aquellos que se encuentran naturalmente, estos pueden ser los recursos naturales, el clima, el capital y la mano de obra no especializada. En cuanto a los factores avanzados, se refiere a aquellos que no se encuentran de forma natural como la mano de obra especializada, los sistemas de comunicación y la infraestructura. Cabe destacar que los factores se emplean con un alto nivel de eficiencia y eficacia para elaborar un producto competitivo.

2. Condiciones de la demanda: es la naturaleza de la demanda por el producto ofrecido por la industria en el mercado interior. Asimismo, las condiciones de la demanda ayudan a que una empresa exportadora tenga una ventaja competitiva cuando un segmento industrial específico es mucho más grande en el mercado interior que en

los mercados extranjeros. Los segmentos de mercado que son mayores o más visibles en una determinada nación obtienen la máxima atención por parte de las compañías nacionales y estas atribuyen una menor atención a los segmentos más pequeños.

En otras palabras, cuanto más grande sea la demanda de los clientes nacionales, mayor será el esfuerzo y dedicación de las compañías para poder satisfacerlos con productos de primera calidad, lo cual influye de manera directa en la competitividad internacional de las compañías.

3. Sectores afines y auxiliares: en este determinante se sitúan las industrias proveedoras y relacionadas que a su vez sean competitivas internacionalmente. Los proveedores locales que presentan estas características crean ventajas en diversos aspectos para los sectores que se encuentran en la última parte del proceso de producción. Ello debido a que primero suministran los recursos más económicos de una manera eficiente, rápida, oportuna y algunas veces preferencial.

Igualmente, es la ventaja competitiva que las industrias relacionadas y de apoyo del mercado interior, entregan en innovación y mejoramiento basada también en estrechas relaciones de trabajo. Además, los proveedores y usuarios que están situados cerca unos de otros, pueden sacar provecho de las líneas de comunicación cortas, un flujo de información rápido y constante y, un intercambio permanente de ideas e innovaciones.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: son las condiciones en la nación que direccionan la manera en que las compañías se estructuran y se gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna. Este determinante ayuda a las empresas exportadoras a establecer una óptima estrategia que les permite ser más competitivos frente a los mercados del extranjero.

Asimismo, la existencia de rivales domésticos es un estímulo fuerte y determinante para la creación y mantención de la ventaja competitiva, puesto que establece en las compañías presión para seguir innovando y mejorando. Los rivales locales se empujan recíprocamente a tener costos más bajos, mejorar su calidad y, elaborar productos nuevos.

5. Gobierno: el papel del Gobierno puede mejorar o deteriorar la competitividad internacional de un determinado país, mediante la elaboración de factores de producción avanzados y especializados. Asimismo, cada nación contempla leyes y políticas gubernamentales que afectan a cada uno de los determinantes de la competitividad en el Diamante de Porter. Frente a ello, si se contemplan políticas con éxito en un determinado país, la empresa se encontrará frente a un ambiente en el que pueda obtener su ventaja competitiva.

No obstante, el gobierno solo influye ya sea de manera positiva o negativa en la competitividad de una empresa mas no en la creación de la misma, puesto que ello es labor de las empresas exportadoras. En otras palabras, el gobierno sólo proporciona a dichas empresas, infraestructura, desarrollo tecnológico, servicios de educación y salud, funcionamiento adecuado de las instituciones públicas y un estado sin corrupciones; de tal manera que puedan obtener mayor competitividad frente a otras naciones.

6. Azar: de acuerdo a este determinante que influye de manera externa en una empresa exportadora, Porter indica las discontinuidades tecnológicas, las discontinuidades en los costos de los recursos, los cambios en los mercados financieros mundiales, cambios en la demanda, las volatilidades en el tipo de cambio, las decisiones políticas de los gobiernos del extranjero, las acciones de terrorismo, guerras e incluso los desastres naturales como eventos fortuitos que no pueden ser controlados ni por el Gobierno ni por las empresas exportadoras.

Estos eventos a su vez pueden afectar o hasta hacer desaparecer la ventaja competitiva de una compañía. Por ejemplo, en el Perú ocurren eventualidades como el Fenómeno de El Niño, los paros y huelgas repentinas.

Por otro lado, también es importante mencionar el concepto de la ventaja comparativa en el comercio internacional, puesto que de acuerdo a la Teoría de David Ricardo (1817, como se citó en García, 2010) es aquella ventaja que goza un determinado país sobre otro, con respecto a los costos que abarca producir un determinado producto. En otras palabras, el autor indica que un país obtiene esta ventaja cuando su costo de producción de un producto es mucho menor al costo de producción del mismo producto, pero de otro país, utilizando la misma calidad de insumos.

Por otra parte, cabe destacar los principales competidores de las empresas exportadoras de limón sutil de Perú, los cuales son principalmente los países de Colombia y Estados Unidos que ocupan el segundo y tercer lugar respectivamente para con las exportaciones a Chile. De la misma manera, los países de Estados Unidos, Colombia y Chile, para con las exportaciones del mismo fruto a Panamá; los países de México y Chile para con las exportaciones a Estados Unidos y, los países de Argentina y Países Bajos para con las exportaciones de limón sutil fresco a Grecia (Trade Map, 2018).

Cabe destacar que uno de los elementos relevantes para las empresas exportadoras de limón sutil fresco, es el precio de exportación del mismo por cada país competidor para Perú. Ello debido a que si un determinado país del exterior presenta una sobreoferta de limón sutil, el precio del mismo bajará por lo que compradores extranjeros preferirán dicho producto. A esta situación, se le conoce bajo el nombre de precio de bienes relacionados por parte de países competidores, lo cual en determinados casos puede afectar las exportaciones del limón sutil fresco del Perú (Flores, 2019). A continuación, se presenta la tabla 1, que detalla los precios promedio de este fruto por cada país competitivo:

Tabla 1

Precio de exportación de los principales países competidores

Pais	Precio (US\$/KG)
Perú	0.76
Colombia	0.66
Ecuador	2.47
Argentina	0.52
México	0.64
Estados Unidos	1.24

Nota: La tabla muestra el precio de exportación del limón sutil fresco por kilogramo al año 2018, por Veritrade, 2018.

Como se observa, la tabla 1 muestra los precios de exportación del limón sutil fresco por kilogramo y por cada país competitivo para Perú, el cual presenta un precio de USD 0.76/kg. En el caso de Argentina, presenta un precio de USD 0.54/kg; seguido de Colombia, que presenta un precio de USD 0.66/kg junto con México, que presenta un precio de USD 0.64/kg. En dichos casos, ello puede afectar las exportaciones de limón sutil fresco, puesto que los mercados mencionados ofertan su producto a un precio menor que Perú (Veritrade, 2018).

Esto debido, a que como se mencionó anteriormente, dichos mercados presentan mayor producción que el país. Con ello se denota, que la producción del producto es muy importante, ya que si existe sobreoferta o escasez del mismo puede influir directamente en el precio de exportación.

En síntesis, el concepto de competitividad define las acciones que debe implementar una empresa exportadora para mitigar el fracaso y/o conseguir el éxito. De la misma manera, Michael Porter (2009), ejemplifica que el factor favorable para incrementar este desempeño es la innovación y el mejorar cada día para que así la compañía pueda lograr un posicionamiento notable frente a la industria en la cual se desarrolla.

1.3 Negocios Internacionales

Según los autores John Daniels, Lee Radebaugh y Daniel Sullivan, los Negocios Internacionales comprenden a todas las operaciones y transacciones comerciales tales como las ventas, inversiones y transportes, que se ejecuten entre dos o más países distintos. La finalidad de todo ello es la búsqueda de ganancias para las empresas privadas. Además, brinda a los gobiernos la oportunidad de mejorar el bienestar de las personas con recursos que no existen en su nación o también para generar ganancias al país (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2018).

Cabe resaltar que, debido a la globalización se dio paso a tener productos con una mayor variedad, calidad y precio competitivo, lo cual fue aprovechado por las empresas para poder empezar a realizar conexiones comerciales con otros países. Frente a ello, se expone a continuación las ventajas de iniciarse en los Negocios Internacionales (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2018):

Ventajas de los Negocios Internacionales

- *Reducción de Riesgos:* a medida que se incrementen las relaciones comerciales con otro país, la empresa puede mitigar el riesgo de la reducción de sus ventas y la caída de sus utilidades. Esto debido a que la empresa puede aprovechar la expansión de la economía de un país extranjero para poder vender más, en caso que la economía del país local se encuentre en recesión.

- *Ampliación de ventas:* a medida que la empresa llegue a relacionarse con otros países, puede captar posibles clientes con mayor potencial comprador que en su país. En consecuencia, la compañía descubre nuevos mercados potenciales e incrementa sus ventas generando mayores utilidades.
- *Adquisición de recursos:* al tener contacto permanente con otros países, las empresas buscan nuevos productos, insumos o servicios que les permita beneficiar su producción o las operaciones de las mismas. Es por ello que, al adquirir los materiales que necesiten desde otro país, pueden obtener mejores productos y costos más bajos. Del mismo modo, si las empresas adquieren un servicio, pueden obtener conocimientos operativos de calidad y especializados, lo cual les permitirá fortalecer su ventaja competitiva frente a las demás empresas del sector.

Estrategias de los Negocios Internacionales

Las empresas optan por utilizar diversas estrategias para ingresar a nuevos mercados o permanecer vigentes en los mismos de una manera rentable. Estas estrategias se enfocan en la reducción de costos y toman en cuenta la sensibilidad que tienen los países locales frente a los Negocios Internacionales. A continuación, se detallan las estrategias básicas que son explicadas por Hill (2011):

- *Estrategia de estandarización global:* se da cuando una empresa decide producir y comercializar un solo producto para todo el mundo. Es así que, de una forma estandarizada, alinea su estrategia de marketing, investigación y desarrollo. Esto se observa en empresas del sector industrial donde sus productos generalmente satisfacen a la demanda universal. Por esta razón, las compañías se enfocan en la reducción de costos que originan economías de escala, conocimiento global y economías de localización, lo cual refiere a emplear y aprovechar las dimensiones sociales, culturales, legislativas y políticas de cada país.
- *Estrategia de localización:* se da cuando la empresa decide adaptar sus productos y servicios de acuerdo a las necesidades y preferencias de cada país. De esta manera, la empresa logra tener una oferta adecuada para determinados países que no tienen los mismos gustos y preferencias. Sin embargo, esto no siempre reduce los costos,

ya que la empresa debe realizar doble producción, una para el país local y otra para el país extranjero.

Por esta razón, se enfoca en otorgar valor agregado al producto final, de tal manera que pueda fijar un precio alto que compense y recupere los costos incrementados. Igualmente, al lograr la empresa una demanda esencial, mayor en el país local, puede lograr la reducción de sus costos mediante las economías de escala.

- *Estrategia transnacional:* se da cuando la empresa se enfoca en cumplir con la demanda de diversos mercados internacionales y desea reducir al máximo sus costos. Dicha estrategia es complicada de ejecutar, ya que la producción personalizada para cada mercado generalmente incrementa los costos de las empresas. No obstante, esto se puede disminuir con el apoyo de las subsidiarias de otros países en los cuales se pueda realizar la producción, empleando las economías de localización y las líneas de conocimiento. Todo ello con el objetivo de lograr economías de escala de una manera progresiva.
- *Estrategia internacional:* consiste en que la empresa decide producir de manera local y adaptar ligeramente el producto para el mercado internacional. Esto se da mayormente en aquellas empresas que presentan una baja presión para reducir sus costos y del mismo modo, una baja sensibilidad del mercado local. La mayoría de las empresas centra sus operaciones de producción en el país de origen y en algunos casos pueden derivar algunas actividades, tales como marketing y manufactura, en los países estratégicos para sus negocios.

1.3.1 Modalidades de Negocios Internacionales

Existen diversas modalidades de Negocios Internacionales que las empresas pueden aplicar en sus respectivas operaciones. A continuación, se presentan las siguientes modalidades de acuerdo a Daniels, Radebaugh y Sullivan (2018):

A) Inversiones: se define como la operación que realiza un inversionista extranjero al comprar un porcentaje de participación de una empresa situada en otro país y por la cual recibe un rendimiento financiero expuesto en dividendos o intereses. Asimismo, las

inversiones se pueden considerar exportaciones e importaciones de servicios debido al uso de activos, en este caso el capital. Estas se clasifican en dos tipos: Inversión Extranjera Directa e Inversión de Cartera.

- a) Inversión Extranjera Directa (IED): en este caso, si un inversionista posee la mayor parte de participación de un negocio del extranjero o solo tenga una menor participación en el negocio, ningún otro propietario puede oponerse a las decisiones del mismo (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2018). Esta modalidad suele ser la más riesgosa, debido a la rentabilidad esperada en el largo plazo. La inversión directa tiene varias formas de presentarse, ya que aprovecha las diferencias legales y económicas de cada nación, así como también depende de los objetivos de la empresa (Pla y León 2004).

Es por ello, que las empresas con más tiempo y experiencia en el mercado internacional son las más frecuentes en utilizar esta modalidad. Asimismo, Pla y León señalan que se debe tomar en cuenta las siguientes interrogantes antes de realizar una inversión extranjera directa (Pla y León 2004).

Por un lado, se debe analizar si la empresa sola invertirá sus propios recursos o si dividirá el riesgo con otras compañías. Por otro lado, debe evaluar si la inversión se efectuará sobre una empresa existente en un país extranjero (adquisición) o si ejecutará la instalación de una nueva filial. Para ello, la empresa debe tomar en cuenta que clase de implantación desea realizar. Entre las opciones más resaltantes, se encuentra la implementación de la instalación productiva, el establecimiento para las operaciones comerciales o la infraestructura logística adecuada para el negocio (Pla y León 2004).

Igualmente, la Inversión Extranjera Directa se divide en tres tipos, los cuales se detallan a continuación:

- i) *Empresa Conjunta (Joint Venture)*: define que dos o más agentes económicos se asocian para elaborar un negocio, en la cual cada parte otorgue activos o capitales a cambio de beneficios proporcionales y participación en la toma de decisiones por un período largo. Asimismo, se afirma que los Joint Venture pueden darse de acuerdo a

la perspectiva global, de entrada en un mercado, para incrementar la competitividad o acceder a recursos de un determinado país (Pla y León 2004).

ii) Adquisiciones: supone que una empresa extranjera compra de manera total o parcial otra empresa ya establecida en el mercado local, con la finalidad de unir los recursos adquiridos con los recursos propios para el beneficio de las operaciones (Pla y León 2004).

iii) Filiales: resalta la entrada de una empresa al país de destino con su propio capital y recursos, con la finalidad de implantar una sucursal de venta o una planta de producción (Pla y León 2004).

- b) **Inversión de Cartera o Portafolio:** se da cuando un agente económico gana un interés financiero en otra entidad por motivo de préstamo o acciones de la misma. Estas pueden ser bonos, acciones o compras de capital para el accionista (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2018).

B) Exportación e importación de servicios: es una de las actividades que forman parte de un sector de mayor crecimiento en el mundo. Por un lado, se le denomina exportación de servicios, cuando un agente provee y recibe un pago por el servicio que brinda a un cliente fuera de su país de origen. Por otro lado, se le denomina importación de servicios, cuando un agente paga por un servicio que recibe de otro país ajeno al suyo. En ambos casos, se habla de bienes intangibles que no se pueden ver, pero que si se puede hacer uso de los mismos (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2018).

Del mismo modo, la exportación e importación de servicios se dividen en tres tipos, los cuales se mencionan a continuación (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2018):

- a) **Turismo y Transporte:** se refiere a todo servicio que brindan las agencias de viaje, aerolíneas y hoteles, a turistas de otros países distintos al de su origen.
- b) **Prestación de servicios:** se destaca la prestación de los servicios de seguro, banca, ingeniería y gestión operativa; que una empresa brinda a otra en distinto territorio, a cambio del pago de una comisión. Cabe resaltar que, los ingresos netos de la empresa dependen únicamente de esta actividad. Entre los tipos más resaltantes se encuentran:

i) *Operaciones llave en mano*: se dan mediante un proyecto bajo contrato y finaliza con la entrega de la obra terminada, es decir que se encuentra lista para operar en un país extranjero.

ii) *Contratos administrativos*: se da cuando una empresa provee de personal especializado para una determinada labor, a otra empresa en un país extranjero.

c) *Uso de activos*: se da cuando una empresa permite que otra utilice sus activos a cambio de un pago, el cual se denomina, regalías. El uso de estos activos se divide de la siguiente manera:

i) *Licencias*: hace referencia cuando una empresa brinda el uso de patentes, marcas comerciales y derechos de autor a otra empresa foránea, a través de un contrato y con la finalidad de obtener ésta, el pago de un porcentaje de ventas.

ii) *Franquicias*: se define cuando una entidad (franquiciador) garantiza el uso de la marca comercial a un agente (franquiciatario) como un activo total. En otras palabras, éste le brinda la marca y le otorga el know how del negocio bajo la modalidad de un contrato. Además, el franquiciador le ofrece un respaldo en tecnología e insumos.

C) *Exportación e importación de mercancías*: la exportación de mercancías se refiere a la venta de bienes hacia un país diferente al propio. En contraste, la importación de mercancías hace referencia al ingreso de bienes de un país extranjero a otro. En ambos casos, son bienes tangibles que se pueden apreciar a simple vista. Asimismo, se resalta que esta modalidad es la más común en el mundo y se considera como fuente principal de ingreso de un país.

1.3.2 Exportaciones

Desde la perspectiva del magíster Franklin Duarte, la actividad exportadora radica en la salida legal de una mercancía o servicio para un comprador fuera del territorio aduanero, esto con la finalidad de que esa mercadería sea nacionalizada y comercializada en el país de destino. De igual manera, explica que entre los principales motivos que poseen las empresas para comenzar a exportar se encuentran: la oportunidad de generar productos de mayor calidad, poseer precios competitivos, tener excedentes de producción, estar capacitados, encontrar preferencias en el consumidor externo y generar mayor rentabilidad en el negocio (Duarte, 2008).

Igualmente, el autor afirma que la actividad exportadora se ha convertido en la principal fuente de ingreso de divisas para un país, lo cual genera el crecimiento del PBI. Además, cabe resaltar que las exportaciones contribuyen a la creación de puestos de trabajo, conocimiento cultural y permite posicionar a un país frente a otro (Duarte, 2008).

1.3.2.1 Concepto de exportación

Desde la posición de Hill (2011), la exportación es una actividad estratégica que aplica una empresa para poder ganar utilidades en base a una expansión internacional. El autor indica que dicha actividad está influenciada por el desarrollo tecnológico, debido a que éste se encuentra presente en las operaciones de la empresa tales como el uso del transporte y la logística internacional. Por esta razón, el desarrollo de la tecnología es imprescindible para el desarrollo operativo de las exportaciones de un determinado país, ya que tiene como finalidad la optimización del desempeño de las mismas.

Según Lerma y Márquez (2010) indican que la exportación es una operación de vital importancia que se desarrolla dentro de los negocios internacionales y consta de comercializar productos y servicios fuera del país local. Asimismo, las exportaciones junto con las importaciones conforman el comercio internacional. Además, la actividad exportadora genera algunos riesgos para la empresa, así como también oportunidades de crecimiento, las cuales se presentan a partir de las actividades que realiza la misma según el contexto internacional.

De acuerdo con Daniels, Radebaugh y Sullivan (2018) en la última edición de su libro *Negocios Internacionales: ambientes y operaciones*, señalan que las exportaciones han sido acogidas por las empresas para poder mejorar su calidad de vida, aumentar sus ventas, ofrecer productos de primera calidad y ser reconocidos en diversos mercados internacionales. Asimismo, definen la exportación como la venta de bienes o servicios elaborados por una empresa que tiene su sede en un determinado país (país de origen), a clientes que residen en otro (país de destino).

Igualmente, indican que un producto no necesariamente tiene que salir de su país de origen para ser considerado como una exportación, basta solo con generar ganancias en moneda extranjera para ser considerado como tal. En virtud de ello, para los autores, la investigación de los escenarios de exportación ha identificado tres motivadores que se

relacionan con la decisión de exportar, las cuales se mencionan a continuación (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2018):

Motivadores de las exportaciones

- *Rentabilidad:* las empresas que incurren en el rubro de las exportaciones, son aquellas que desarrollan su potencial de ventas y tienen mayores oportunidades de mantenerse en el negocio. Por ende, son las más sobresalientes en el rubro. Esto conlleva, a que dichas empresas aumenten sus utilidades, ya que obtienen una mayor ganancia por la venta de sus productos en un país extranjero a comparación de la venta de los mismos en el país local. Estas compañías son capaces de extender su frontera de ventas de una forma eficiente.
- *Productividad:* en este caso la exportación ayuda a las compañías a incrementar su productividad, cuando generan diversas opciones para utilizar recursos escasos con eficiencia. Estos pueden ser: el capital y la mano de obra. Asimismo, los autores señalan que existe una relación directa entre productividad e innovación, puesto que los conocimientos creativos y novedosos que promueven el aprendizaje ayudan a los exportadores a desarrollar mejores productos de primera calidad. Ello genera mayores oportunidades de mercado a dichas compañías, debido a que incrementan y fortalecen su productividad.
- *Diversificación:* la exportación permite a las compañías diversificar sus actividades, de tal manera que puedan fortalecer su capacidad para poder adaptarse a los ciclos de negocio y a las innovaciones. Ello, les permite atender a clientes potenciales de diversos mercados y así poder reducir su vulnerabilidad en caso exista pérdida de algún comprador local, así como también, salvaguardar el poder de negociación con sus proveedores. En adición, las empresas exportadoras pueden tener un alto nivel de ventas en un determinado país, de acuerdo a las tasas de crecimiento del mismo, y así poder compensar un bajo nivel de ventas de otro país.

1.3.2.2 Restricciones de exportación

En relación a las restricciones de la exportación, se encuentran las barreras comerciales que son consideradas significativas para llevar un correcto control del proceso de exportación de un producto, el cual se va a vender a un cliente extranjero (Sarquis, 2002). De esta manera, se puede evitar que la empresa exportadora se perjudique incurriendo en sobrecostos o desconocimientos de las normas legales y vigentes que presenta cada país de destino de su interés (Sarquis, 2002). Entre estas barreras se tiene las arancelarias y no arancelarias, las cuales son detalladas a continuación:

A) Barreras arancelarias: son los impuestos que una empresa exportadora debe pagar en las aduanas de entrada y salida de una mercancía, los cuales son conocidos como aranceles. Asimismo, es un tipo de restricción al comercio internacional que permite conocer que la mercancía se encuentre fiscalizada y, por tanto, poder reconocer también si es legal o no (Sarquis, 2002). Por otro lado, un arancel es un porcentaje que se aplica solamente a los productos que son exportados o importados; en el caso de Perú, no se aplica este tipo de restricción a las exportaciones, sólo a las importaciones. Asimismo, los aranceles se dividen esencialmente en tres (MEF, 2018):

- Ad-valorem: el cual se deduce como un porcentaje del valor CIF de importación.
- Arancel Específico: el cual se deduce como la cantidad de unidades monetarias por unidad de volumen en importación.
- Arancel Mixto: a partir de la combinación de ambos se genera este arancel, el cual está compuesto por un arancel Ad-valorem y uno Específico.

B) Barreras no arancelarias: estas medidas no arancelarias son todas aquellas que son diferentes del arancel e imposibilitan el libre flujo de los bienes entre los países. Asimismo, se clasifican en cuantitativas y cualitativas, formales o informales, entre otras de acuerdo a las restricciones de un determinado país (Sarquis, 2002). No obstante, existe una clasificación que divide estas medidas no arancelarias en dos categorías, las cuales se denominan técnicas y no técnicas.

Con respecto a las medidas técnicas, se encuentran Las Medidas Sanitarias y Fitosanitarias y Los Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC). Con respecto a las medidas no técnicas se

encuentra La Inspección previa a la expedición y otras formalidades. A continuación, se explican estas medidas a mayor detalle (Centro de Comercio Internacional, 2018):

- Las Medidas Sanitarias y Fitosanitarias: se encuentran dentro de las medidas técnicas y pueden implicar la prohibición para con la entrada de un determinado producto a un mercado extranjero. Esta medida rige la evaluación para la conformidad de la calidad y los requisitos higiénicos de un producto, así como de su proceso de producción. Las medidas sanitarias y fitosanitarias se utilizan para proteger la vida humana y de los animales de contaminantes, plagas, toxinas, enfermedades transmitidas por plantas o animales, entre otros que perjudiquen la salud de las personas y animales, así como la biodiversidad del país.
- Los Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC): se encuentran dentro de las medidas técnicas para el comercio internacional y constituye las particularidades de un determinado producto, los procesos y métodos productivos del mismo y las disposiciones administrativas que se le aplican. Además, incorpora recomendaciones y/o disposiciones sobre la terminología, embalaje, marcado, etiquetado ya sea de un producto o proceso. Igualmente, rige la evaluación de la conformidad para con las prescripciones, verificación, acreditación y aprobación.
- La Inspección previa a la expedición y otras formalidades: esta medida se encuentra dentro de las medidas no técnicas y requiere de una manera imprescindible la calidad, cantidad y control de los precios de los productos antes de ser enviados al mercado extranjero. De igual modo, se sitúan algunos requerimientos por parte del gobierno de cada país.

1.3.2.3 Clasificación de las exportaciones según mercancía

Según Franklin Duarte (2008), la clasificación de las exportaciones según mercancía, se divide de acuerdo a su valor agregado, régimen aduanero y situación legal. A continuación, se desagrega cada una de las mismas a mayor profundidad:

A) Según el valor agregado del producto:

- a) Exportación Tradicional: son aquellos productos que una empresa ha ido exportando con el pasar de los años y este mismo no presenta ninguna alteración dentro de su

proceso de producción. Empero, presenta una desventaja con respecto a sus precios, puesto que depende de las cotizaciones en el mercado exterior, por lo cual la empresa exportadora no tiene influencia sobre el precio del producto y el valor agregado de este mismo es escaso.

- b) Exportación No Tradicional: se refiere a aquellos productos que una empresa ha ido exportando de manera esporádica con el pasar del tiempo. En este caso este tipo de exportación presenta una ventaja con respecto a sus precios, y es que el exportador tiene influencia sobre el mismo de acuerdo a su estructura de costos y los precios de la competencia. Asimismo, generan un valor agregado notable.

B) Según régimen aduanero:

- a) Exportación Temporal: este tipo de exportación permite sacar un producto nacional o nacionalizado del mercado nacional, por un periodo máximo de 1 año. Ello, solo con el requisito de que el producto sea reimportado en el mismo estado o sea sometido a un mejoramiento o reparación (Decreto legislativo N° 1053, 2008, art. 78). Frente a ello, se explica los dos tipos de exportación temporal:

i) Exportación temporal para reimportación en el mismo estado: es el régimen que permite sacar un producto nacional o nacionalizado del mercado nacional, con la finalidad de ser reimportado en un plazo máximo de 1 año y sin haber tenido alguna modificación, excepto la del deterioro por su usabilidad. Por otro lado, éstas al ser reimportadas, no están sujetas al pago de derechos arancelarios y/o demás tributos que se aplican por el régimen de importación para el consumo (Decreto legislativo N° 1053, 2008, art. 64).

ii) Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo: es el régimen que permite sacar un producto nacional o nacionalizado del mercado nacional para su transformación, elaboración o reparación y posteriormente ser reimportado, en un plazo máximo de 1 año, como un producto compensador (Decreto legislativo N° 1053, 2008, art. 76).

- b) Exportación Definitiva: este tipo de exportación permite la salida de un producto nacional o nacionalizado del mercado nacional (país de origen) y de manera legal.

De tal manera que, esta misma sea consumida o usada de forma definitiva en el país de destino (Decreto legislativo N° 1053, 2008, art. 60).

C) Según situación legal:

- a) Libre Exportación: son aquellas mercancías que no requieren de ninguna autorización para poder ser exportadas, en otras palabras, no presentan restricciones ni prohibiciones para ser enviadas hacia otro país.
- b) Exportación Restringida: son aquellas mercancías que obligatoriamente requieren de autorizaciones y/o certificaciones para poder ser enviadas a otro mercado. Estas autorizaciones son otorgadas por entidades o ministerios de acuerdo a las normas del país. Se debe tener en cuenta los tiempos límite de entrega para que así la empresa exportadora evite inconvenientes o incumplimientos para con sus clientes.
- c) Exportación Prohibida: son aquellas mercancías, que bajo ninguna circunstancia se pueden exportar. Si una persona natural o jurídica realiza esta acción, corre el riesgo de que su mercancía sea decomisada o destruida. Asimismo, puede ser denunciado por delito penal.

D) Según valor comercial

- a) Exportación Sin Valor Comercial: son aquellas mercancías que, en el caso de su valor FOB de exportación, no sobrepasa los 2000 dólares americanos. En esta situación no se requiere necesariamente del contrato de un agente de aduana, puesto que el exportador mismo puede realizar todos los trámites de exportación. En este caso, se utiliza el documento calificado como Declaración Simplificada de Exportación (DSE).
- b) Exportación Con Valor Comercial: son aquellas mercancías que, en el caso de su valor FOB de exportación, es mayor a los 2000 dólares americanos. En esta situación, según las normas, se requiere obligatoriamente del contrato de un agente de aduana, quien se encargue de realizar todos los trámites de exportación. En este caso, se utilizan los documentos calificados como Declaración de Adquisición de Mercancías (DAM Preliminar) y la Declaración de Adquisición de Mercancías (DAM Definitiva).

1.3.2.4 Métodos para exportar

Según Daniels, Radebaugh y Sullivan (2018), existen dos métodos para exportar, la primera de manera directa y la segunda de manera indirecta. A continuación, estas opciones son explicadas a mayor detalle:

A) Exportación Directa: se da cuando la empresa vende de manera directa sus productos a un intermediario independiente ya sea éste un agente, distribuidor o minorista que se encuentran situados fuera del país de origen y que posteriormente estos venden el producto a los consumidores locales en el país de destino. Asimismo, en este tipo de exportación, la empresa se encarga de los aspectos de elaboración y comercialización del producto, así como de supervisar todo el proceso que comprende el mismo.

Si todo ello se realiza de manera adecuada, la compañía maximizará el crecimiento de sus ventas y por ende también sus utilidades. Por esta razón, el exportador debe conocer a qué tipo de cliente se adecua mejor, por lo que a continuación se detallan los 3 canales que existen (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2018):

- a) Agentes: se explica este intermediario como aquel que asume la responsabilidad de promover y concluir operaciones comerciales que abarca una exportación. Sin embargo, no asume la responsabilidad sobre el producto, ni frente al comprador (cliente) y solo labora por una comisión. De igual modo, es aquel que entrega los documentos, órdenes de compra e interviene con los agentes aduanales.
- b) Distribuidores: este intermediario colabora de manera permanente con las empresas exportadoras en un mercado de exportación en específico. Ellos adquieren productos de las empresas exportadoras y luego realizan la venta del mismo a otras compañías, los cuales son los destinatarios finales que se encuentran en el país de destino en el que operan.
- c) Minoristas: se da cuando la empresa exportadora se contacta directamente con el representante de compra en el país de destino, es decir se relaciona de manera directa con el cliente potencial, lo cual hoy en día es mucho más eficaz.

B) Exportación Indirecta: se da cuando una empresa exportadora contrata distribuidores o agentes para que envíe y venda su producto en el mercado de destino. En este sentido, el

exportador depende de dicho intermediario para poder realizar y supervisar las labores de marketing, embalaje, distribución, comercialización y métodos de cobranza. Esto se puede realizar:

- a) A través de la venta a clientes nacionales que luego exportan el producto; en este caso la empresa le vende su producto al intermediario en el mercado nacional (país de origen) para que posteriormente éste exporte el producto a sus agentes extranjeros, y finalmente ellos realicen la venta al consumidor final.

A través de intermediarios; se da cuando la empresa contrata un representante comercial quien realiza las operaciones de comercio exterior. Esto brinda soporte a las empresas que incursionan por primera vez en el comercio internacional, sin tener alguna experiencia, pero con productos competitivos.

1.3.2.5 Tipos de exportadores

De acuerdo a Daniels, Radebaugh y Sullivan (2018), en su libro *Negocios Internacionales: ambientes y operaciones*, manifiestan que en las prácticas empresariales se identifican tres tipos de exportadores, los cuales se van desarrollando de acuerdo a su interés para exportar, a sus habilidades, capacidades y experiencia. A continuación, se definen los mismos a mayor profundidad:

- No exportador: se encuentran las empresas que ofrecen y venden bienes o servicios únicamente en el mercado local. Ello, debido a que no muestran interés en el comercio internacional o presentan recursos insuficientes para incursionar en el mercado exterior.
- Exportador ocasional: se encuentran las empresas que realizan sus exportaciones cada cierto tiempo, es decir no son constantes, puesto que también tienen compradores ocasionales. Sin embargo, estas empresas ven un gran potencial en los mercados extranjeros.
- Exportador habitual: se encuentran las empresas que realizan de manera continua la exportación de un bien o servicio, asimismo presentan experiencia con respecto a los diversos aspectos técnicos del comercio internacional. Estas compañías ingresan a

los mercados internacionales con la finalidad de crecer e invertir sus recursos para así extender aún más sus operaciones, sobre todo en el mercado exterior.

1.3.2.6 Agroexportaciones

Según Boris Marañón en la revista “La agroexportación no tradicional de México y Perú”, señala que la agroexportación hace referencia a las ventas externas de productos de tipo cultivos, pecuarias, pesqueras y forestales a un determinado país diferente al propio. Asimismo, indica que en caso de la agrupación de estos productos agropecuarios, depende del país el de considerar determinados productos como no tradicionales, puesto que en otros países pueden designarlo de otra manera (Marañón, 1997).

En ese sentido, en el Perú las agroexportaciones se dividen en tradicionales y no tradicionales. En relación al primero, son aquellos productos tradicionales que son cotizados en Bolsa y cuyo precio es impuesto netamente por el mercado. En relación a las no tradicionales, son aquellos productos nuevos que se les puede otorgar un valor agregado y no cotizan en Bolsa, puesto que el mercado no impone el precio sino el exportador y comprador (oferta y demanda). No obstante, este mismo otorga un precio referencial, que si en caso el producto contenga un valor agregado, este importe puede aumentar (Maco, 2019).

Cabe destacar que las agroexportaciones de Perú hacia el mundo, han ido demostrando un fuerte dinamismo en la última década, ello sobre todo por los productos agrícolas no tradicionales que son aquellos que han puesto a la vanguardia el incremento de la producción agrícola. Esto se puede denotar en la figura 8, que se muestra a continuación:

Figura 8. Evolución de las agroexportaciones de Perú al mundo

La figura muestra la evolución de las agroexportaciones peruanas al mundo, por SIICEX, SUNAT y PROMPERÚ, 2018

Como se observa en la figura 8, el sector agropecuario pasó de exportar 5 mil millones de dólares en el 2014, a más de 6.6 mil millones de dólares en el 2018, lo cual presentó un crecimiento de 31% a una tasa promedio anual de 7%. Asimismo, se denota que el sector agro no tradicional fue el que obtuvo mayor posicionamiento frente al agro tradicional, puesto que al año 2018 se exportó un valor FOB promedio de 5.8 mil millones de dólares.

Igualmente, entre los principales envíos de productos agropecuarios no tradicionales que fomentaron el crecimiento del volumen exportado al año 2018, se encuentran las líneas de los productos frescos, congelados, procesados y funcionales. Estos productos fueron en primer lugar uvas frescas, seguido de paltas frescas, café verde en grano, arándanos frescos y espárragos frescos de acuerdo a SUNAT (2018, como se citó en SIICEX, 2018). Asimismo, entre los cítricos agropecuarios no tradicionales los principales envíos al año 2018 fueron en primer lugar limones frescos, seguido de toronjas, mandarinas, naranjas y tangelo de acuerdo con Procitrus (2018, como se citó en Gestión, 2019).

Con respecto a los envíos de productos tradicionales que fomentaron el incremento del volumen exportado al año 2018, se encuentran el café y azúcar de acuerdo a SUNAT (2018, como se citó en SIICEX, 2018).

Por otro lado, en relación a las agroexportaciones del Perú a la Región de Norteamérica, Centroamérica y Sudamérica se encuentra en primer lugar como país de destino Estados Unidos, Panamá y Ecuador con un valor FOB de 1,875 millones de dólares, 45 millones de dólares y 286 millones de dólares respectivamente. En relación a las agroexportaciones del Perú a la Región de Europa y Asia se encuentra en primer lugar como país de destino Países Bajos y China con un valor FOB de 1,008 millones de dólares y 139 millones de dólares respectivamente de acuerdo a SUNAT (2018, como se citó en SIICEX, 2018).

Con respecto a las agroexportaciones del Perú a la Región de Oceanía y África se encuentra en primer lugar como país de destino Australia y Libia con un valor FOB de 22

millones de dólares y 11 millones de dólares respectivamente de acuerdo a SUNAT (2018, como se citó en SIICEX, 2018).

Las agroexportaciones totales del Perú llegaron a 142 países al año 2018. Los principales destinos fueron: Estados Unidos, con una participación de 31%; seguido por Países Bajos con 15%, España con 6%, Reino Unido con 5% y Ecuador con 4% de participación; los cuales presentaron tasas de variaciones positiva del 9%, 24%, 9%, 17% y el 5% respectivamente. Cabe mencionar que, los mercados más dinámicos al mismo año fueron Estonia, Rumania, Argelia y Malasia con variaciones positivas del 786%, 628%, 173%, 141%, respectivamente de acuerdo a SUNAT (2018, como se citó en SIICEX, 2018).

Por otra parte, de acuerdo al último informe de la Organización Mundial del Comercio - OMC (2018, como se citó en El Marplatense, 2019), se muestra que la Unión Europea es el líder en cuanto a las agroexportaciones a nivel mundial presentando un envío total de 681,000 millones de dólares al año 2018, seguido por los Estados Unidos con 172,000 millones de dólares y Brasil con 93,000 millones de dólares. Cabe resaltar que, el Perú ocupa el puesto 13 entre los principales exportadores de frutas y hortalizas frescas de acuerdo al director ejecutivo Gabriel Amaro de la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú - AGAP (2018, como se citó en El Peruano, 2019).

En síntesis, se resalta que en el Perú existe un potencial de crecimiento en cuanto a las agroexportaciones en general y con la ayuda conjunta del sector público y privado se puede llegar a lograr los diversos objetivos que se tienen planteados para este sector a nivel nacional.

1.3.3 Factores determinantes de las empresas exportadoras

Las empresas exportadoras optan por implementar la mejor estrategia comercial, a partir del análisis específico de los factores que se encuentran en su entorno. Ello, se realiza con la finalidad de incrementar sus ventas o ingresar a nuevos mercados de manera exitosa. Por esta razón, se explica a continuación, cómo se generan los factores determinantes que influyen en las exportaciones:

Según Ferguson y Dickinson (1982), los factores determinantes que influyen en las exportaciones de una compañía se dividen en internos y externos. Estos factores se identifican de una manera cuidadosa y especializada por la gerencia, puesto que de los

mismos depende el logro de los objetivos de la empresa exportadora. No obstante, si existe una mala administración de dichos factores, ello puede generar un efecto negativo en el negocio conduciendo a la empresa al fracaso o poniendo en riesgo su existencia.

Desde la posición de Horta (2012), en su investigación realizada acerca de “Algunos determinantes internos y externos del resultado exportador a nivel de firma: análisis de empresas agroindustriales uruguayas”, estudia y analiza los determinantes del resultado exportador de las empresas. Asimismo, clasifica los factores internos en: características de la empresa y capacidades competitivas. Para este último factor interno mencionado, el autor indica que dichas capacidades son las competencias de la empresa. Del mismo modo, analiza la incidencia de los factores externos en el desempeño exportador, de tal manera que agrupa algunos de los mismos en: demanda del mercado y factores macroeconómicos, los cuales influyen en el ambiente de las exportaciones.

Igualmente, el autor utilizó el modelo factorial, con el objetivo de corroborar con la literatura expuesta y determinar las dimensiones de cada uno de los factores que influyen en el desempeño exportador. Cabe indicar que, el autor nombra al rendimiento exportador como una variable dependiente. Así también, expone que los factores internos, como las características de las empresas y competencias de la empresa y; los factores externos son variables independientes, las cuales fueron analizadas mediante componentes que explicaban de manera adecuada cada una de las mismas. Finalmente, con el análisis de los resultados del autor, la investigación demuestra que existe influencia de los factores internos y externos en la internacionalización de una empresa, a través de las exportaciones (Horta, 2012).

De acuerdo con Flor y Oltra (2010), en su estudio científico acerca de “La estrategia exportadora de la empresa y su relación con el resultado internacional”, mencionan que la estrategia exportadora es un factor determinante que influye de manera positiva en el desempeño de las empresas exportadoras. Asimismo, entre las dimensiones que utilizaron y analizaron para determinar la influencia de la estrategia exportadora en el resultado internacional fueron: el alcance geográfico y la adaptación del marketing mix a los mercados exteriores.

En relación al alcance geográfico estratégico, los autores hacen referencia a la selección del mercado objetivo por parte de la empresa exportadora, a través de la cercanía

geográfica del país de destino. En relación a la adaptación del marketing mix, hacen referencia a las empresas que deciden adecuar sus decisiones relativas a los componentes del marketing mix, éstas en función del país al cual se dirigen (Flor y Oltra, 2010).

Por otro lado, cabe mencionar que el instrumento metodológico escogido por los autores para obtener información exacta fue la encuesta, la cual estuvo dirigida a los gerentes de exportaciones de las empresas. Además, en la fase previa de esta misma, las preguntas fueron evaluadas por expertos del sector. Posteriormente, los autores utilizaron el modelo factorial, para poder analizar una de las dimensiones que explica y mide la estrategia exportadora. Es así que, dicho análisis factorial permitió identificar las respuestas, en las dimensiones subyacentes de acuerdo con la información proporcionada. Así también, determinaron de una mejor manera los grupos de empresas según el enfoque de estrategia que siguen estas mismas en la industria en la cual se desarrollan (Flor y Oltra, 2010).

Asimismo, según Aaby y Slater (1989), clasifican el modelo exportador en tres factores fundamentales, los cuales deben tener en cuenta las compañías para con el éxito de sus exportaciones. En primer lugar, se encuentra el factor interno de: características de la empresa, que consta del tamaño de la misma, el compromiso de la gestión empresarial y la actitud o percepción de la gestión exportadora. En segundo lugar, se encuentra el factor de: competencias de la empresa, cuyas dimensiones son la tecnología, la política de exportación, la planificación, el conocimiento del mercado, los sistemas de gestión y el control de calidad.

Finalmente, se encuentra el factor de: estrategia exportadora, que consta de la selección del mercado y el marketing mix (producto, precio, promoción y distribución). En otras palabras, son estos tres factores determinantes internos, que se encuentran involucrados en el modelo del desempeño exportador de la empresa (Aaby y Slater, 1989).

Por otro lado, el entorno externo se desarrolla a partir del estudio de Rafael Bustamante, el cual destaca la importancia de la demanda externa. Ello, como un factor determinante externo que contribuye con el desarrollo e incremento de las exportaciones no tradicionales del Perú. En esta investigación, el autor resalta dos dimensiones adicionales, las cuales inciden en la demanda externa de un producto agrícola fresco a nivel internacional. Estas dimensiones son: el precio internacional del producto y el tipo de cambio de la moneda extranjera (Bustamante, 2016).

A continuación, se explica a mayor detalle los factores determinantes internos y externos, así como, las dimensiones que aportan cada uno de los mismos:

1.3.3.1 Factores Internos de las empresas

A) Características de la empresa: se refiere a los diversos aspectos estructurales de una compañía, la cual ha demostrado que dichas particularidades desempeñan un papel importante en el desarrollo de las actividades de exportación y en los resultados de la misma (Horta, 2012). Esta categoría se encuentra conformada por tres dimensiones, las cuales son: tamaño de la empresa, compromiso de la gerencia y percepción de la gerencia frente a la exportación. De acuerdo con Aaby y Slater (1989), estas dos últimas dimensiones son las más significativas, puesto que contribuyen con el incremento de las exportaciones.

A continuación, se explican las dimensiones de las características de la empresa:

- *Tamaño de la empresa*: Desde la posición de Espejo, Núñez y Fuentes (2016), mencionan que el concepto de tamaño de una compañía se fundamenta en la cantidad de sus recursos físicos, humanos y financieros. Asimismo, Aaby y Slater (1989), definen esta dimensión en base al nivel de facturación en ventas de una determinada empresa o en las compras que realiza esta misma con el exterior.

Del mismo modo, Espejo, Núñez y Fuentes (2016), afirman que el tamaño de la empresa se destaca como una de las dimensiones más estudiadas, debido a la influencia que presenta sobre el rendimiento del exportador. En ese sentido, los autores indican que para determinadas empresas el tamaño es fundamental al momento de internacionalizarse. Por el contrario, resaltan que para otras no es relevante, puesto que igualmente llegan a otros mercados sin contar con un gran tamaño.

- *Compromiso de gestión*: se refiere a la voluntad que presentan los directivos de una empresa exportadora para esforzarse y así poder alcanzar las metas internacionales. Esta situación, genera el aumento de la eficacia y eficiencia en la asignación de recursos para las operaciones comerciales, lo cual conlleva al incremento de las ventas internacionales. Por esta razón, se considera que las empresas que se encuentran predispuestas a comprometer o invertir mayores recursos ya sea financieros, gerenciales, humanos o activos, en la actividad

exportadora; obtienen un rendimiento favorable en el desarrollo de sus operaciones internacionales (Losada, Navarro, Ruza y Barreiro, 2007).

Cabe mencionar que, el compromiso exportador en el Perú, alude también al compromiso de la empresa para con el cumplimiento de las especificaciones plasmadas en los contratos pactados con el cliente. De esta manera, dicho compromiso exportador radica en la preparación y entrega de la mercadería en buenas condiciones, respetando la cantidad, calidad, plazo, servicios y gestión documentaria acordada (Maco, 2019).

Además, las empresas que presentan un mayor compromiso demuestran un desempeño sobresaliente en términos de posicionamiento, a comparación de las empresas que no poseen altas expectativas en sus negocios, las cuales permanecen en el mercado interno (Losada, Navarro, Ruza y Barreiro, 2007). En otras palabras, es fundamental que los objetivos de exportación de la empresa comprometan todos los recursos necesarios para su actividad exportadora, puesto que si estos no se encuentran alineados a los objetivos y estrategias de la misma, la operación puede fracasar.

- *Percepción para la gestión exportadora:* es una de las dimensiones de mayor importancia para el éxito en las exportaciones. De acuerdo con la RAE (s.f.), la percepción se define como un determinado conocimiento trasladado a una idea, la cual se formula a partir de una impresión obtenida mediante los sentidos. En este contexto, Leonidou (2004), menciona que la internacionalización de la empresa se da en función a la actitud de la misma para con su decisión sobre el ingreso a nuevos mercados internacionales. Todo ello, a partir de las ventajas y riesgos que esta operación conlleva. Así también, Espejo, Núñez y Fuentes (2016), afirman que las percepciones de los directivos frente a la gestión exportadora, influyen en el desempeño de las exportaciones. Igualmente, estas percepciones, que pueden ser positivas o negativas, se obtienen a partir de las ventajas y barreras de la actividad exportadora.

Asimismo, una percepción positiva se origina a partir de las ventajas de la exportación tales como la mejora de la competitividad de la empresa y los resultados corporativos. De la misma manera, una percepción negativa, surge a partir de las barreras que presenta la exportación, las cuales son: las barreras de conocimiento, de recursos, de procedimientos y las barreras exógenas que interfieren en las exportaciones de la empresa (Espejo, Núñez y Fuentes, 2016).

B) Competencias de la empresa: presenta una relación positiva y considerable con respecto al rendimiento internacional de la empresa. Así también, este factor puede convertirse en una ventaja competitiva, de manera que la compañía pueda afrontar el mercado. Por estas razones, las competencias de la empresa, resaltan como un factor determinante que influye en el resultado exportador (Horta, 2012) (Losada, Navarro, Ruza y Barreiro, 2007). Esta categoría se encuentra conformada por seis dimensiones, las cuales son: tecnología, política de exportación, planificación de las actividades de exportación, conocimiento del mercado, sistemas de gestión y control de calidad. De acuerdo con Aaby y Slater (1989), éstas seis competencias son fundamentales para el correcto desarrollo de las exportaciones de una determinada empresa.

A continuación, se explican las dimensiones de las competencias de la empresa:

- *Tecnología*: es una dimensión clave en el desempeño de las exportaciones. Asimismo, se ha demostrado que a medida que si se cambia o implementa un nuevo tipo de tecnología en la empresa, las exportaciones presentan una tendencia positiva con el tiempo (Bonales, Arroyo y Tinoco, 2016). No obstante, poseer ésta misma no es sinónimo de éxito, ya que lo importante es definir cómo utilizar este recurso para el rendimiento del negocio en cada una de las áreas involucradas. De esta manera, la tecnología es considerada una ventaja comparativa para los países en desarrollo (Aaby y Slater, 1989). Igualmente, desde la posición de Hill (2011), considera que el uso de la tecnología en la operatividad de la empresa, garantiza su rápida internacionalización.

Del mismo modo, en el Perú la tecnología se utiliza en su mayoría para la producción de un determinado producto. En el caso del presente estudio, se enfoca el uso de esta ciencia al desarrollo de la agricultura, la cual está enlazada con los avances tecnológicos que mejoran las técnicas de cultivo. En adición, según Fernando Eguren (2019), presidente del Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES), expresa que la tecnología para la producción busca asegurar la calidad de los alimentos, el cuidado de los suelos y el uso del agua, de tal manera que la producción se convierta en una actividad sostenible para todas las Regiones del país.

- *Política de exportación*: esta dimensión se encuentra enmarcada en una estrategia, la cual forma parte de un plan exportador. Para la elaboración de este plan, se toma como referencia la política comercial del estado, puesto que todos los exportadores deben alinear sus objetivos con las indicaciones generales que indique el mismo (Aaby y Slater, 1989).

Igualmente, la política comercial en Perú, se define como aquellos incentivos que tiene el estado peruano para poder elevar el nivel de las exportaciones del país. Estos incentivos son: el Drawback, que significa la devolución del 3% del valor FOB de la exportación; el saldo a favor del exportador, en el cual se devuelve el IGV gastado en compras relacionadas con la exportación y la reposición de mercancías en franquicias, que significa la devolución de los impuestos pagados por la importación de un producto que se utilizó para dar valor a la exportación (SUNAT, 2019).

- *Planificación de la exportación*: es el proceso que determina de manera precisa lo que la empresa llevará a cabo para lograr sus objetivos (Robbins y De Cenzo, 2002). Además, esta dimensión es importante para poder tener conocimiento anticipado de todas las actividades que conforman las operaciones de la empresa, puesto que así se puede asignar quién estará a cargo de cada una de las mismas (Thompson y Strickland, 2001). En cuanto a la planificación de la exportación, ésta se fundamenta en la preparación y organización de los recursos comprendidos en la actividad exportadora de la compañía, ya que de esta manera se garantiza el cumplimiento de los pedidos de exportación (Losada, Navarro, Ruzo y Barreiro, 2005).

Igualmente, los elementos que la empresa debe tomar en cuenta para la planificación de la exportación son los siguientes: contratos de los clientes, plazos de entrega, nivel de producción, nivel de servicio de sus proveedores logísticos, capacidad de la planta procesadora, días laborables y requerimientos de los clientes. En la mayoría de los casos, los exportadores son emprendedores que no cuentan con un plan de exportación esquematizado, de lo contrario actúan con anticipación de acuerdo con los pedidos que presenten. Cabe mencionar que, el plan de exportación puede encontrarse de forma escrita o virtual, de acuerdo a la comodidad del encargado de exportaciones (Maco, 2019).

- *Conocimiento del mercado*: es una dimensión que influye en el enfoque exploratorio, analítico y planificado de las exportaciones. Asimismo, el conocimiento del mercado se obtiene de información certera y de características clave de los países del exterior. Ello, a través de los recursos y capacidades que posee la empresa, con la finalidad de adquirir conocimiento sobre los datos específicos del mercado, los clientes y los competidores. Igualmente, la empresa puede reconocer información acerca de las instituciones, el gobierno,

las reglas y las normas en el que se desenvuelven las exportaciones de un determinado país, con el objetivo de lograr su internacionalización (Espejo, Núñez y Fuentes, 2016).

En este sentido, Aaby y Slater (1989), concluyen que mientras una empresa sea joven iniciándose en la actividad exportadora, ésta tiene mayor predominio en la búsqueda de la información para el conocimiento del mercado al cual desea exportar. Sin embargo, las empresas exportadoras deben estar en constante investigación de los mercados objetivos potenciales para sus productos, puesto que así pueden estar mejor capacitados y tomar mejores decisiones.

- *Sistema de gestión*: esta dimensión es un avance tecnológico que permite la interconexión y delegación de funciones en la empresa, de una forma más especializada entre las áreas de la misma (Kirpalani y Macintosh, 1980). Igualmente, los estudios analizados por Aaby y Slater (1989), confirman que los exportadores que son exitosos, confían en los sistemas de gestión formales los cuales monitorean las actividades de la compañía. Además, los autores valoran que el personal que conforma cada departamento de la empresa se encuentre capacitado y cuente con una educación formal. En ese sentido, un sistema de gestión apoya a la toma de decisiones descentralizada entre las áreas de la empresa exportadora, así como también, facilita la realización de las labores de la misma mediante el control y monitoreo de las operaciones en diversos mercados (Aaby y Slater, 1989).

- *Control de calidad de producto*: esta variable, permite a la empresa desarrollar una ventaja única frente a la competencia. Del mismo modo, según Ramírez (2016), menciona que las empresas exportadoras que son exitosas, gestionan un control de calidad estricto para con sus productos. Asimismo, define que el resultado de un adecuado proceso de actividades de cosecha genera el buen sabor y textura de un producto agrícola fresco.

Del mismo modo, indica que la calidad del producto es una dimensión clave para los exportadores, puesto que así pueden lograr su posicionamiento en el mundo. Además, resaltan que un correcto control de calidad de los productos, produce un efecto positivo en el entorno exportador, ya que proporciona una ventaja competitiva para la empresa.

C) Estrategia exportadora: De acuerdo con Fernández, Peña y Hernández (2006), la estrategia exportadora hace referencia al conjunto de elementos del marketing, aplicadas a las operaciones comerciales internacionales de la empresa. Para ello, primero se debe

realizar la segmentación correcta del mercado y la localización geográfica del mismo, con la finalidad de aplicar las acciones adecuadas para la empresa. De esta manera, se logra una implementación correcta de la estrategia exportadora. Igualmente, los autores Aulakh, Kotabe y Teegen (2000, como se citó en Fernández, Peña y Hernández, 2006) definen dicha estrategia exportadora, a partir de las estrategias de expansión, competitivas y, las de adaptación y estandarización (producto). A continuación, éstas se describen a mayor detalle:

- a) *Estrategia de expansión*: hace referencia a la cantidad de mercados internacionales a los cuales se dirige la empresa exportadora. Asimismo, dentro de ésta se identifican tres estrategias, las cuales son: de concentración, de diversificación y de aproximación contingente. En primer lugar, la estrategia de concentración, busca centrarse en un número pequeño de mercados para obtener un desarrollo más intensivo. De tal manera que, la empresa pueda conseguir mayores cuotas de mercado. En segundo lugar, la estrategia de diversificación, propone una reducción de riesgos por parte de la diversificación en la inversión, el acceso a mayores economías de escala, una mayor cobertura de mercado y el mayor crecimiento sobre los mercados internacionales. En tercer lugar, la estrategia de aproximación contingente, plantea una estrategia de expansión dependiendo de la coyuntura internacional, el producto, la empresa y el mercado.
- b) *Estrategia competitiva*: hace referencia a tres tipos de estrategias que buscan crear y sostener ventajas competitivas en relación a la competencia. En primer lugar, se encuentra la estrategia de liderazgo en costos, que por su nombre consiste en mantener un bajo costo de producción frente a la competencia, a través de la optimización de los recursos. En segundo lugar, se encuentra la estrategia de diferenciación, la cual radica en vender un producto único o con valor agregado a un determinado mercado. En tercer lugar, se encuentra la estrategia de enfoque, la cual centra la importancia de la concentración en un grupo de clientes claramente segmentados (nicho de mercado) y es aplicada por las dos estrategias anteriormente mencionadas.
- c) *Estrategia de producto (estandarización vs adaptación)*: esta estrategia hace referencia al producto del marketing mix, puesto que las acciones que pacta una empresa, surgen desde el producto de la misma. Igualmente, dentro de ésta se

identifican dos estrategias, las cuales son: de estandarización y de adaptación. Con respecto a la estrategia de estandarización de productos, se define como la comercialización del mismo sin ninguna modificación en todos los mercados internacionales. Con respecto a la estrategia de adaptación, ésta permite realizar un ajuste en los componentes del marketing mix, los cuales se encuentran enfocados al ajuste del producto, en función a los requerimientos del país al cual se dirige la empresa.

A continuación, se explican las dimensiones de la estrategia exportadora:

- *Selección de mercado:* De acuerdo con Berbel, Ramón y Vásquez (2012), esta dimensión se refiere a determinar con exactitud el mercado con el cual la empresa va a entablar operaciones comerciales internacionales. Igualmente, los autores mencionan cuatro puntos esenciales que esta misma debe tomar en cuenta para seleccionar adecuadamente el mercado de destino de sus exportaciones. Estos son los siguientes: el potencial del mercado, la distancia cultural, la fuerza competitiva de la industria y la receptividad del consumidor para con el producto. En este contexto, es importante seleccionar correctamente el mercado, para así obtener un resultado positivo en la internacionalización de la empresa.

En adición, desde la posición de Aaby y Slater (1989), los exportadores que presentan un lento crecimiento en sus ventas tratan de enfocarse en los mercados de bajo desarrollo. En contraste, los exportadores con mayor crecimiento, se centran en mercados industrializados. Además, los exportadores con una orientación mundial no dependen de una relación comercial con un solo país, por el contrario, los países se diversifican y direccionan sus operaciones a otros mercados. En otras palabras, los exportadores más experimentados poseen una alta participación de mercado, puesto que tienen una cobertura de mercado mucho más amplia y diversa.

- *Producto y línea de producto:* se refiere a los atributos únicos, características y funcionalidades de un determinado producto, los cuales son considerados factores determinantes que influyen en las exportaciones del mismo. Ello, radica en el grado en que los productos comercializados satisfacen las necesidades del mercado, de una forma superior a la competencia (Czinkota, Ronkainen y Moffett, 2007).

Por este motivo, las empresas exportadoras optan por implementar estrategias alineadas con las necesidades de los clientes extranjeros y con las condiciones de los mercados internacionales. Por ejemplo, entre ellas se tienen: los reglamentos gubernamentales, las barreras no arancelarias, las características del cliente, los patrones de compra, el nivel de economía, la oferta de la competencia, la geografía y el clima (Czinkota, Ronkainen y Moffett, 2007).

Debido a ello, existen empresas que deciden adecuar y modificar el producto que ofertan al mercado de destino, con la finalidad de que sea aceptado por el mismo (estrategia de adaptación de productos). De igual manera, las empresas pueden elaborar un producto estándar con atributos valiosos, los cuales lo hacen más atractivo, satisfaciendo las necesidades del mercado a nivel mundial (estrategia de estandarización de productos). En este caso, el éxito de la exportación radica en conocer las especificaciones del mercado, para dirigir de manera adecuada la presentación del producto y con ello la estrategia correcta del marketing mix (Aaby y Slater, 1989).

Finalmente, estudios indican que la mayoría de productos sufren algún tipo de adaptación. Estas modificaciones se dan por temas de empaque, unidades de medida, etiquetado, características del producto, instrucciones de uso o nombre del producto según lo solicite el mercado internacional (Czinkota, Ronkainen y Moffett, 2007).

- *Precio*: es un medio por el cual un determinado comprador puede evaluar el atractivo de la oferta del exportador. En adición, el precio puede ser un instrumento competitivo para superar o igualar a los competidores (Czinkota y Ronkainen, 2008). Así también, este activo genera ingresos en el negocio y debe ser tomado en cuenta al momento de la toma de decisiones en las áreas de la empresa. Igualmente, la fijación del precio en el mercado internacional es mucho más compleja que en el mercado interno, puesto que influyen elementos tales como el tipo de cambio, los aranceles, las políticas gubernamentales y los costos adicionales derivados de la exportación (Czinkota y Ronkainen, 2008).

Del mismo modo, entre las alternativas para la fijación de precios en el mercado internacional, se tiene la opción de elegir el desceme, seguir el precio del mercado o fijar precios por penetración. Con respecto al precio por desceme, este significa ingresar al mercado con un producto único a un precio alto. Asimismo, a medida que se incursione a más mercados, el precio puede disminuir paulatinamente. Con respecto a la fijación de

precios de mercado, este consiste en fijar el precio respecto a la competencia y alinear los procesos de producción y marketing, de acuerdo con los costos para con dicho precio. Para este enfoque, se requiere tener conocimiento del mercado, conocimiento del producto y cumplir con el nivel de ventas proyectado. De lo contrario, ello puede generar pérdidas a la empresa (Czinkota y Ronkainen, 2008).

Finalmente, con respecto a la fijación de precios por penetración, se trata de ingresar al mercado con un precio y margen de ganancia bajo. Todo ello, con el objetivo de lograr un mayor volumen de ventas y una alta participación (Czinkota y Ronkainen, 2008). Cabe resaltar que, los cambios que se realicen al precio, deben ir de la mano con los cambios determinados en los demás elementos del marketing mix.

De la misma manera, las estrategias de fijación de precios internacional, se fundamentan en estrategias de costos y selección del mercado. Igualmente, dichas estrategias son: la fijación de precio mundial estándar y la fijación de precios dual. Con respecto a la primera, consiste en definir un solo precio a nivel mundial, sin importar el comprador. Asimismo, en este caso los costos no son significantes, puesto que se da en productos que no presentan alguna oportunidad de diferenciarse y los clientes ya conocen del precio. Con respecto a la segunda estrategia, esta se basa en diferenciar el precio del producto para el mercado nacional. En ese contexto, se determina este mismo mediante el costo agregado o costo marginal.

Así también, se puede fijar el precio de acuerdo al mercado y las condiciones que éste presente. Igualmente, los costos y margen de ganancia también varían, según el país al cual se dirige la exportación de un determinado producto (Czinkota y Ronkainen, 2008).

Por esta razón, los exportadores exitosos confían en los precios competitivos internacionales, como punto de referencia para poder implementar una determinada estrategia de precios y no solicitar primas por cambio o riesgos extraordinarios de acuerdo con Christensen (1987, como se citó en Aaby y Slater, 1989). En conclusión, los exportadores consideran los costos internos y los factores del entorno, para poder definir el precio de exportación de sus productos.

- *Promoción*: se refiere a la manera en que la empresa llega a sus compradores potenciales, informa, persuade y les recuerda la existencia de sus productos. Ello, con el fin de tener

influencia sobre su opinión (Lamb, Hair y McDaniel, 2011). Por este motivo, el exportador debe ser consciente de la combinación adecuada de las herramientas de promoción, para reflejar el mensaje que desea transmitir. Asimismo, las herramientas de comunicación que una empresa exportadora debe utilizar son: la publicidad, las ventas personales, la promoción de ventas y las relaciones públicas (Czinkota, Ronkainen y Moffett, 2007).

Del mismo modo, Czinkota y Ronkainen (2008), plantean que los principales instrumentos utilizados por dichas empresas exportadoras son: las revistas de negocios, las revistas comerciales, los directorios, la publicidad directa, el internet, la venta personal y, las misiones y ferias comerciales. De tal manera que así, se comuniquen con los países extranjeros.

En relación a la feria comercial, ésta hace referencia al evento en donde los fabricantes, distribuidores y otros proveedores, exhiben sus productos o describen sus servicios a los clientes potenciales. Ello, con el único objetivo de establecer contacto o lograr alguna venta con los mismos. Igualmente, el exportador puede decidir participar en una feria comercial, dependiendo de las relaciones de negocio que el país desee entablar y el tipo de producto que va ofrecer (Czinkota y Ronkainen, 2008). En adición, las empresas exportadoras perciben que la gestión de la promoción de productos de exportación, son una actividad fundamental que influye en el crecimiento de sus ventas.

- *Distribución*: los canales de distribución, tienen como finalidad formar enlaces comerciales para conectar a los productores con los clientes finales en el mercado de destino. De esa manera, se asegura que el cliente tenga contacto directo con el producto. Por esta razón, la decisión de elegir el canal correcto es la más crítica comparada con los otros elementos del marketing, puesto que no se puede cambiar fácilmente. No obstante, existen once aspectos cruciales que deben considerar las empresas exportadoras, para diseñar el canal óptimo de su producto. Estas 11C son las siguientes: cultura, clientes, competencia, compañía, carácter, capital, costo, cobertura, control, continuidad y comunicación (Czinkota, Ronkainen y Moffett, 2007).

Asimismo, un canal de distribución correctamente diseñado beneficia al exportador en cuanto a la proporción, especialización y división de la mano de obra, puesto que traslada la responsabilidad de vender el producto al mayorista o minorista a vender este mismo al cliente final, debido a la cercanía y relación directa para con el mismo. Así también, beneficia

al exportador en cuanto a la superación de discrepancias de variedad, cantidad, temporales y espaciales de la empresa. (Lamb, Hair y McDaniel, 2011).

De la misma manera, el canal de distribución engloba el concepto de logística, el cual se describe como el movimiento de bienes y servicios entre el proveedor y el cliente final. En la logística se encuentran dos fases del movimiento, la primera, es la fase de gestión de materiales en la cual se movilizan las materias primas dentro y fuera de la empresa, y la segunda, es la fase de distribución física que se refiere al movimiento del producto terminado desde la empresa al cliente final. Cabe mencionar que, la segunda fase es la que presenta mayor relación con la cadena de distribución, puesto que en ese proceso la empresa puede valerse de intermediarios para trasladar su producto al cliente final o realizarlo con sus propios recursos (Hollensen y Arteaga, 2010).

Por lo tanto, la empresa debe conseguir un intermediario de confianza que traslade sus productos al mercado internacional, puesto que esta misma debe ser evaluada en cuanto a su reputación y profesionalismo, para garantizar su continuidad en los negocios a largo plazo. De igual modo, la estrategia de distribución de la empresa influye de manera positiva en el desempeño de las exportaciones. Ello, si la empresa presenta una correcta gestión de distribución de los productos hacia los países extranjeros, que se encuentre ligado con la entrega de los mismos en buenas condiciones, cumpliendo plazos y reponiendo stocks a tiempo (Aaby y Slater, 1989). Igualmente, la empresa exportadora debe priorizar la trazabilidad de los canales de distribución para corroborar el correcto traslado del producto, a través de los intermediarios hasta el cliente final.

En síntesis, para el trabajo de investigación se seleccionan los siguientes factores determinantes internos que influyeron en las exportaciones. En primer lugar, se encuentra las características de la empresa que contiene al tamaño de la empresa, el compromiso exportador y la percepción de la gestión exportadora. En segundo lugar, las competencias de la empresa que comprende la tecnología, la planificación, las políticas de exportación, el conocimiento del mercado, la gestión de la calidad y el sistema de gestión. Por último, la estrategia exportadora, la cual involucra la selección del mercado y al marketing mix.

1.3.3.2 Factores Externos de las empresas

Existen factores externos que influyen de manera positiva en las exportaciones de las empresas. Estos factores pueden ser macroeconómicos, sociales, políticos y culturales, los cuales difieren según cada país. Para el presente estudio, se considera el factor determinante que influye de manera directa y permanente en las exportaciones de los países con respecto a los productos que se producen y se ofertan. Es por ello que, el factor a estudiar en este caso es la demanda externa del producto exportado.

A) Demanda externa: este factor hace referencia a la cantidad de productos, que diferentes consumidores de diversas partes del mundo, están dispuestos a comprar durante un período determinado de tiempo. En ese contexto, los consumidores pueden adquirir productos a ciertos niveles de precio según el origen de los mismos (Lavanda y Tabra, 2005). En adición, de acuerdo con Bustamante (2016), en su investigación acerca de los “Determinantes de las exportaciones no tradicionales en el Perú 2002-2015”, destaca que la demanda externa es un factor determinante que influye en el desempeño exportador, puesto que a diferencia del tipo de cambio, existe una relación directa con el crecimiento de las exportaciones en los productos no tradicionales.

Igualmente, el autor fundamentó su modelo econométrico, en el análisis de diversos factores que ayudan al desarrollo de las exportaciones de los productos agrícolas. De esta manera, concluyó en su estudio que sí existe una relación a largo plazo entre las cantidades exportadas y la demanda externa. Asimismo, Khan (1974), afirma en su estudio denominado “Demanda de importación y exportación en países en desarrollo”, que el precio tiene una relación de elasticidad con la demanda internacional para el caso de los países en desarrollo.

Del mismo modo, el autor explica la ley de la demanda sobre un escenario donde los demás factores de un bien no cambian. De acuerdo con ello, si el precio de dicho bien se incrementa, la demanda disminuye. Por el contrario, si el precio del bien se reduce, la demanda aumenta. No obstante, existen elementos distintos al precio, los cuales también influyen en la demanda externa. Estos son: el precio de los bienes relacionados, el precio esperado a futuro, el ingreso, el ingreso y créditos futuros, la población y, los gustos y preferencias (Parkin, 2013).

A continuación, se explican las dimensiones que influyen en la demanda externa:

- *Precios de los bienes relacionados*: la cantidad de un producto que los consumidores deseen comprar, dependerá de los precios de los sustitutos que tenga este mismo. En este escenario, se denomina producto sustituto al bien que se puede utilizar en reemplazo de otro. Es así que, si el precio de los sustitutos de un producto aumenta, los consumidores dejarán de comprar dicho producto sustituto y viceversa. Igualmente, la cantidad de un producto que los consumidores deseen comprar, dependerá del precio de los bienes que complementan este producto. En ese sentido, se denomina producto complemento al bien que se utiliza en conjunto con otros bienes. Es así que, si los bienes complementarios a un producto aumentan su precio, baja la demanda del mismo y viceversa (Parkin, 2013).

- *Gustos y preferencias de los consumidores*: en este caso, la demanda externa depende de los gustos y preferencias de los consumidores en el país de destino, puesto que la preferencia se refiere al valor que le otorgan los mismos a un determinado producto. De igual modo, las preferencias se encuentran influenciadas por diversos factores que inciden en su elección. Es así que, cuando aumentan las actividades o tendencias relacionadas a un producto, la demanda del mismo también se incrementa (Parkin, 2013).

1.3.4 Empresas exportadoras

Clasificación de empresas

De acuerdo a las leyes publicadas en el Diario Oficial El Peruano, se detalla la clasificación de las empresas exportadoras en función de sus niveles de ventas anuales y segmento empresarial, las cuales pueden ser micro, pequeña, mediana y gran empresa (SUNAT, s.f.) (El Peruano, 2013) (INEI, 2015):

- Microempresa: de acuerdo al Artículo 5 de la Ley 30056, la Microempresa comprende de 1 hasta 10 colaboradores con un nivel máximo de ventas anuales de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (El Peruano, 2013).
- Pequeña empresa: de acuerdo al Artículo 5 de la Ley 30056, la Pequeña empresa comprende de 1 hasta 100 colaboradores y un nivel de ventas anuales mayor a 150 hasta 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (El Peruano, 2013).

- Mediana empresa: de acuerdo al Artículo 5 de la Ley 30056, este tipo de empresa comprende de 1 hasta 500 colaboradores con un nivel de ventas anuales superior a 1700 pero hasta 2300 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (El Peruano, 2013).
- Gran empresa: este tipo de empresa comprende más de 500 colaboradores y su nivel de ventas anuales se determina en base al límite de la mediana empresa, en otras palabras éste comprende un nivel de ventas superior a 2300 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (INEI, 2015).

1.4 Limón fresco

En esta parte del estudio se presenta información vinculada con las particularidades del origen y descripción del limón fresco, así como las propiedades y variedades naturales del mismo. Igualmente, se presenta la definición, producción, estacionalidad, comercialización y cadena de valor del limón sutil fresco.

1.4.1 Definición y características del limón

Origen

El origen de los cítricos se remonta hace unos 20 millones de años atrás, procedentes del sudeste asiático. Desde aquella época hasta la actualidad, estos frutos han sufrido diversas modificaciones debido a la selección por su naturaleza y a hibridaciones, ya sea de manera natural o como las que fueron producidas por el hombre. Asimismo, la dispersión de los cítricos desde los lugares de los cuales provenían, se ocasionó esencialmente por los movimientos migratorios tales como, las conquistas de Alejandro Magno, la expansión del Islam, las Cruzadas y el descubrimiento de América (Ortiz, Ernaú, Villacorta y Villena, 2007).

Cabe destacar que, el limón fue introducido por los árabes entre los años 1000 a 1200 d.C. en el área mediterránea y es explicado en la literatura árabe a fines del siglo XII (Ortiz, Ernaú, Villacorta y Villena, 2007).

El nombre científico del limón fresco proviene del griego *Citrus aurantifolia* y sus particularidades se presentan a continuación en la Tabla 2 (Ortiz, Ernaú, Villacorta y Villena, 2007):

Tabla 2

Características del limón fresco

Características del limón fresco	
Familia	Rutaceae
Género	Citrus
Especie	Citrus limón
Porte	Hábito más abierto, es decir menos redondeado. El extremo del brote se denomina sumidad y es de color morado. Presenta espinas cortas y fuertes.
Hojas	Sin alas y desprenden olor a limón
Flores	Solitarias o en pequeños racimos. Floración algo continua, puesto que es junto al pomelo, el cítrico mucho más tropical y por la cual se puede jugar con los riegos para poder mantener el fruto en el árbol hasta el verano, la época que presenta mayor rentabilidad.
Fruto	Hesperidio
Altura de la planta	3 - 6 m.
Profundidad de la raíz	1.00 - 1.50 m.
Inicio de cosecha del cultivo	3 - 4 años
Vida útil	10 - 20 años
Requerimiento de suelos	Textura franco arenosa y franco arcillosa, 6.2 - 7.5 pH
Época de cosecha	Todo el año
Temperatura óptima	18 - 30 °C
Frecuencia de riego	15 - 20 días
Requerimiento de agua por campaña	12,000 - 14,000 m ³ /ha
Número de cosechas	3 al año
Periodo de cosecha	2 meses
Periodo de floración a cosecha	3 - 4 meses
Principales plagas	<i>Phyllocoptruta oleivora</i> (ácaro de tostado), <i>Pseudococcus</i> (cochinilla arenosa), <i>Lepidosaphes</i> <i>Becckii</i> (queresa coma), <i>Panonychus citri</i> (araña roja)
Principales enfermedades	<i>Phytophthora parasítica</i> (gomosis del cuello), <i>Tylenchulus semipenetrans</i> (nemátode de los cítricos), <i>Diploidea natalensis</i> (gomosis), <i>Rhizoctonia solani</i> (chupadera fungosa)
Preservación de la calidad del producto	Elevada capacidad de resistencia al transporte terrestre y marítimo, todo ello bajo una atmósfera controlada hasta 60 días.

Nota: La tabla muestra las características básicas del limón fresco, por Ortiz, D., Ernaú, J., Villacorta, L. y Villena, A., 2007 en su estudio sobre la “Estrategia para la competitividad sostenible del limón de Piura”.

Descripción del limón fresco

Este fruto es proveniente de un árbol pequeño que comprende de 3 a 6 metros de altura, con abundantes ramas que presentan espinas duras y gruesas. Además, poseen de ramillas jóvenes angulosas que luego se vuelven redondas y lisas. Sus hojas son de tono verde pálido, presentando una forma oblongada a elíptico - ovadas, con una medida de 6 - 12.5 cm de longitud y de 3 - 6 cm de anchura. Asimismo, tienen una punta corta y obtusa, margen aserrado - dentado, pecíolo corto y alado anchamente, hojas rojizas jóvenes, flores solitarias, pétalos blancos en la parte superior y por debajo se encuentra los purpúreos, así como también comprende de 20 - 40 estambres (Ortiz et al., 2007).

El limón fresco es oblongo u oval, mamilado hacia los extremos, con una medida de 7-12 cm de longitud y de color amarillo claro o dorado. Su cáscara presenta una particularidad gruesa y punteada de glándulas, dependiendo de cada una de las variedades, el jugo es agrio y fragante y sus semillas son pequeñas, ovoides y puntiagudas. Con relación a los cultivos en la Región de Piura, el árbol florece todo el año y por su periodo de maduración, las diversas variedades se organizan en tempranas (otoño), intermedias (principio del invierno) y tardías (inicios de la primavera). A continuación, se presenta la composición química del limón (Ortiz et al., 2007):

Como se observa en la Tabla 3, el componente de mayor abundancia es el agua, con lo que se denota que el limón es bajo en calorías. Además, debido a que es una fruta, contiene menor valor calórico y el mineral más abundante es el potasio.

Tabla 3

Composición química por 100 gramos de limón

Principios inmediatos	Porcentaje
Agua	81
Proteínas	6.7
Grasas	0.4
Hidratos de carbono	7.7
Celulosa	3.7
Cenizas	0.5
Sales Minerales	
Potasio	0.234
Sodio	0.008
Calcio	0.102
Fosforo	0.0185
Magnesio	0.0166
Hierro	0.013
Azufre	0.011
Cloro	0.0027
Cobre	0.00019
Cinc	0.00017
Manganeso	0.00013
Yodo	0.00001
Vitaminas	
Vitamina A	0.00006
Vitamina C (corteza)	0.152
Vitamina C (pulpa y jugo)	0.0475
Vitamina P (citrina)	6 unidades
Vitamina B1	0.00011
Vitamina B2	0.00011
Nicotiamida	0.0002

Nota: La tabla muestra la composición química del limón fresco por cada 100 g de consumo, por Ortiz, D., Ernaú, J., Villacorta, L. y Villena, A., 2007 en su estudio sobre la “Estrategia para la competitividad sostenible del limón de Piura”.

Variedades del limón fresco

Existe en el Perú dos variedades de limones frescos, los cuales se denominan tahití y sutil. A continuación, se detallan los mismos a mayor profundidad:

A) Limón Tahití fresco:

Este tipo de limón es denominado de manera común como limón persa y su nombre científico es *Citrus latifolia Tanaka*. Igualmente, proviene de un árbol pequeño que crece hasta una altura de 6 a 7 metros y la copa es redonda, densa y simétrica. Su rango de crecimiento es menor en épocas de clima frío, aunque ciertos árboles crecen durante todo el año. En cuanto a la floración de este tipo de limón, se presenta durante todo el año de manera

uniforme y la condición de un clima frío o seco puede causar un retraso para con el crecimiento vegetativo. Por esta razón, la floración se manifiesta en su mayoría de veces a finales de esta temporada (Ortiz et al., 2007).

Del mismo modo, se considera un fruto listo para su consumo, cuando se puede exprimir el jugo fácilmente y su maduración estándar se encuentra definida según los estándares establecidos por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. De la misma manera, tiene un peso aproximado de 54 gr. y el estado de la planta se obtiene dentro de los 90 a 120 días posteriores a la floración, dependiendo siempre de las condiciones del clima y manejo del campo (Ortiz et al., 2007).

B) Limón sutil fresco:

Este tipo de limón es denominado de manera común como limón criollo, mexicano o común y su nombre científico es *Citrus aurantifolia* (SIICEX, 2018). Este fruto agrícola es levemente oval con una medida de 5 a 7 cm de largo y de 4 a 6 cm de diámetro. Del mismo modo, es de color verde a verde oscuro cuando ya está maduro y se torna a un color amarillo cuando está sobre maduro, además su peso oscila entre los 50 gr. y 100 gr. y se emplea en el mercado cuando está fresco y procesado (Ortiz et al., 2007).

Asimismo, proviene de un árbol moderadamente vigoroso, que comprende una medida de 4.5 a 6 m. de altura, su cáscara es muy fina y la pulpa presenta semillas. Cabe destacar la importancia del limón sutil, el cual radica en su valor nutricional, medicinal y en la variedad de productos y subproductos muy provechosos que se puede obtener con el mismo mediante el proceso de industrialización (Ortiz et al., 2007).

Cabe resaltar que el limón sutil fresco denominado *Citrus Aurantifolia* pertenece a la familia de las Rutáceas, por lo cual se considera importante aclarar que existe una confusión en cuanto a la denominación de los diversos limones que existe en el mundo. En ese contexto, para la mayoría de los países, especialmente los Europeos y Estados Unidos, la designación de limón se da para la especie *Citrus Lemon*, lo que en el Perú se denomina limón real (Ortiz et al., 2007).

No obstante, el limón sutil peruano se diferencia de los demás limones por su nivel de calidad y acidez que es mucho más fuerte que los otros (Purisaca, 2019). A continuación,

se detalla específicamente las diversas denominaciones del limón sutil para otros países (Reuther, Webber y Batchelor, 1967).

Tabla 4

Nombre común del limón sutil fresco según país de origen

País	Nombre común del limón sutil
Perú	Limón sutil, limón común, limón criollo
Chile	Limón de pica
Brasil	Lima gallego
México	Limón mexicano, limón criollo
Estados Unidos	Lemon, lime, mexican lime, key lime
India	Kaghzi nimbu
Egipto	Limun baladi

Nota: La tabla muestra los nombres comunes del limón sutil fresco de acuerdo a un determinado país de origen, por Reuther, Webber, Batchelor, 1967 y Vandecandelaere, 2007.

Por otro lado, el cultivo de este fruto presenta para el país muchas oportunidades de mercado, ya sea en el ámbito nacional como en el internacional. En ese sentido, en el caso de limón sutil fresco de la Región de Piura, una ventaja muy provechosa para poder difundir su comercialización se presenta en los periodos de diciembre y marzo, puesto que en dicha época el hemisferio norte se encuentra en invierno, así como sus precios se vuelven también mucho más atractivos (Ortiz et al., 2007). Es por este motivo, que la investigación se centra en las exportaciones del limón sutil fresco y el motivo por el cual aumentaron en los últimos 5 años (2014-2018).

a) Ficha técnica del limón sutil fresco

Partida	Descripción
0805502100	Limón (limón sutil, limón común, limón criollo) (citrus aurantifolia).
Detalle	
Frutos de forma globosa de color verde amarillento al madurar y cáscara delgada. La pulpa verde y jugosa posee un característico sabor ácido y aromático. Con semillas.	

Presentación: Fresco

Especies y variedades: Sutil

Zonas de producción: Amazonas, Ancash, Apurímac, Arequipa, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huancavelica, Huánuco, Junín, Ica, La Libertad, Lambayeque, Lima, Loreto, Madre de Dios, Moquegua, Pasco, Piura, Puno, San Martín, Tumbes, Ucayali.

Usos y aplicaciones: Se suele consumir antes de la maduración. Este fruto tiene un alto contenido en vitamina C y ácido cítrico.

Figura 9. Ficha técnica del limón sutil fresco

La figura muestra la ficha técnica del limón sutil fresco, por SIICEX, 2018

b) Especificaciones técnicas del limón sutil fresco

El limón sutil fresco contiene las siguientes determinaciones técnicas:

Tabla 5

Especificaciones técnicas del limón sutil fresco

Especificaciones técnicas	Detalle
Reino	Vegetal
Clase	Angiospermae
Orden	Rutae
Familia	Rutaceae
Género	Citrus
Subgénero	Eucitrus
Especie	Citrus Aurantifolia Swingle
Periodo Vegetativo	A los 5 años del injerto se obtiene la primera cosecha

Nota: La tabla muestra cada una de las determinaciones que refiere al limón sutil fresco, por Guerrero, D., Flores, A., Jo, O., Lama, D., Luy, G. y Mao, J., 2012 en su estudio sobre el “Diseño y experimentación de la línea de producción de una planta procesadora de limones”.

c) El ciclo fenológico del limón sutil fresco

De acuerdo a los autores Wilfredo Yzarra y Francisco López, ingenieros agrónomos del Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (SENAMHI), el concepto de fenología se fundamenta en estudiar y explicar de forma integral los distintos eventos fenológicos que se dan en las diversas especies vegetales ya sea dentro de los ecosistemas naturales o agrícolas y en su interacción con el medio ambiente (Yzarra y López, 2011).

De manera que, la información del ciclo fenológico de una determinada especie es la base para la implantación de un sistema agrícola, lo cual permite a los productores agrarios tener una mayor eficiencia en la planificación, proyección y programación de las diversas actividades agrícolas para poder aumentar la productividad y producción de los cultivos de una determinada especie. A continuación, se presenta a mayor detalle el ciclo fenológico del limón sutil fresco (Yzarra y López, 2011) (MINAGRI, 2019):

Figura 10. Ciclo fenológico del limón sutil fresco

La figura muestra las 5 fases que comprende el ciclo fenológico del limón sutil fresco, por MINAGRI, 2019

1. Hinchazón de Botón Floral: con respecto a esta fase, los botones empiezan a agrandarse y las hojuelas que cubren al mismo comienzan a separarse de una manera ligera.
2. Apertura de Botón Floral: en esta segunda fase, a causa de la hinchazón e incremento de tamaño, las hojuelas que cubren los botones se dividen.
3. Floración: con respecto a esta fase, los botones florales se desprenden completamente.

4. Fructificación: en esta cuarta fase, los frutos agrícolas toman un tamaño cerca a los 2 centímetros.

5. Maduración: en esta quinta y última fase, los frutos agrícolas toman el tamaño, color y sabor típico de su variedad. Asimismo, el fruto se torna de un color verde a uno amarillento anaranjado, de acuerdo a la variedad.

d) Requerimientos climáticos del limón sutil fresco

Tabla 6

Requerimientos de clima del limón sutil fresco

Temperatura óptima (°C)	23 - 30
Temperatura crítica (°C)	< 13 a 35 >
Humedad óptima (%)	65 - 70

Nota: La tabla muestra los requerimientos climáticos del limón sutil fresco en la Región de Piura, por MINAGRI, 2019.

Con respecto a la Tabla 6, las temperaturas óptimas para con el cultivo de limón son las que se encuentran comprendidas entre 23 °C y 30 °C. Igualmente, se observa que la temperatura crítica inferior es de 13 °C, mientras que la temperatura crítica superior es de 35 °C; si éstas no se cumplen, se tendrá un efecto significativo en la calidad de los frutos agrícolas. Asimismo, el exceso de humedad es causa de enfermedades, así como en mayor frecuencia del detrimento del fruto. En este caso, la planta puede dañarse o hasta morir si se encuentra a -8 °C en el cultivo MINAGRI (2019).

Asimismo, de acuerdo a una entrevista realizada por el MINAGRI TV al productor de limón sutil Ricardo Andrade de San Lorenzo - Piura (2015), comenta que la planta tarda 2 años y medio para comenzar a producir de manera continua limón sutil. Posteriormente a ello, la planta produce cada 3 a 4 meses este fruto. Igualmente, cabe indicar que la cosecha se da durante todo el año (MINAGRI TV, 2015).

e) Requerimientos de suelo y agua del limón sutil fresco

Con respecto a los requerimientos específicos de suelo y agua del limón sutil fresco, se debe conocer que el suelo para este cultivo debe ser de naturaleza franca y con un buen

drenaje que también comprenda al subsuelo. Igualmente, estos mismos deben tener al menos 1 m de profundidad, para así tener un desarrollo adecuado de las raíces (MINAGRI, 2019).

En relación a la reacción de los suelos, que se encuentran dentro de un rango de pH (variable que mide el nivel de acidez o alcalinidad del agua de riego) que va desde 5.0 a 8.5., los más adecuados para un determinado cultivo son aquellos que presentan un pH entre 6.0 y 7.0. Asimismo, si la reacción del suelo sobrepasa el pH 8.5, mayor será la presencia de sales de sodio, los cuales son tóxicas para los frutos cítricos (MINAGRI, 2019).

Del mismo modo, el pH (variable que mide el nivel de acidez o alcalinidad del agua de riego) es una limitante para este tipo de cultivos, puesto que existe peligro que se presenten precipitados de calcio y magnesio, así como de fomentar el aumento de pH del suelo a niveles en que no se pueda aprovechar los nutrientes. Este riesgo se presenta cuando esta variable es mayor que 8.0. (MINAGRI, 2019).

f) Propiedades nutritivas y curativas del limón sutil fresco

En este caso se denota las propiedades nutritivas del limón sutil fresco, destacando su contenido en Vitamina C, ácido cítrico y sustancias de acción astringente. Con ello se observa en la Tabla 7, las vitaminas que contiene este fruto, en su mayoría son muy ricas en C y presentan una baja cantidad en A y B.

Tabla 7

Contenido de sustancias nutritivas en 100 gramos de limón sutil fresco

Sustancias	Contenido
Proteínas	0.9 gr.
Grasas	0.6 gr.
Hidratos de carbono	8.7 gr.
Calorías	44 gr.
Ácido cítrico	7.5 gr.
Ácido málico	0.6 gr.
Sacarosa	0.5 gr.
Azúcar invertida	0.8 gr.
Citrato cálcico	1gr.
Hierro	Vestigios
Vitamina A	0 U.I.
Vitamina B1	0.4 mg
Vitamina B2	Trazas
Vitamina B6	0.1 mg
Vitamina C	45 mg

Nota: La tabla muestra el contenido de sustancias nutritivas que posee el limón sutil fresco en una cantidad de 100 g., por Guerrero, D., Flores, A., Jo, O., Lama, D., Luy, G. y Mao, J., 2012 en su estudio sobre el “Diseño y experimentación de la línea de producción de una planta procesadora de limones”.

Como se observa el limón sutil fresco está compuesto por diversos valores nutricionales, las cuales aportan eficazmente a la salud de las personas. Por esta razón, de acuerdo a un estudio este producto agrícola ocupa el primer puesto dentro de los frutos, puesto que son preventivos, curativos y que aportan diversas vitaminas, convirtiéndolo ello en un eliminador de toxinas y un poderoso bactericida. Cabe resaltar que uno de los más altos valores nutricionales que contiene es la vitamina C, que fortalece las defensas del organismo para poder prevenir enfermedades (Guerrero et al., 2012).

De la misma manera, se muestra a continuación los distintos beneficios que contiene este fruto (Guerrero et al., 2012):

- A causa de su composición por vitamina C, el limón previene diferentes enfermedades ligadas de las vías respiratorias tales como una inflamación aguda o crónica de la garganta, gripe, pulmonía, bronquitis, asma, entre otros.
- Adyacente a la vitamina C se encuentra la vitamina P, que contribuye con la tonificación de los capilares y vasos sanguíneos.
- Está compuesto por diversos minerales, entre los cuales se tiene magnesio, fósforo, calcio y potasio; siendo este último un componente muy significativo debido a que es favorable para el tratamiento de la hipertensión arterial.
- En ese sentido, su consumo es excelente en casos de arteriosclerosis y enfermedades cardiovasculares, puesto que activa la circulación de la sangre; en caso de diabetes y previene posibles complicaciones vinculadas con las arterias e igualmente, evita la formación de cálculos renales y hasta puede llegar a disolverlos pausadamente.
- Este producto agrícola actúa contra las grasas, razón por la cual es un ingrediente muy empleado en las dietas, sobre todo con el fin de adelgazar.

g) Plagas del limón sutil fresco

1. Mosca blanca (*Alerothricus floccosus* Mask): esta especie absorbe la savia de las hojas del fruto y segrega una cantidad considerable de mielecilla, es así como crece el hongo denominado Fumagina. Para su control, se combate a la mosca blanca por medio de aspersiones con aceite agrícola, insecticida al 0.05%, Lorsban al 0.01%, Roxión al 0.1% y Basudín al 0.1%. Asimismo, se puede combatir mediante un control biológico, con la avispa cales noacki que embiste al insecto en sus estados larvarios (Puente, 2006).

2. Escama Harinosa (*Unaspis citri* Comst): esta escama adopta dicho nombre por el color blanco que presentan las ramas y los troncos en los árboles que están fuertemente infestados, dando la imagen de estar recubiertos de nieve. Además, este color lo presenta la escama macho, mientras que la hembra presenta un color castaño oscuro. Igualmente, puede causar la muerte de los árboles, cuando la infestación de la misma es fuerte. Para su control, se combate con aceite agrícola al 0.5%, insecticidas como Roxión al 0.1%, Supracid al 0.15% y Malathion al 0.25% (Puente, 2006).

3. Goma de los citrus (*Lepidosaphes beckii* Newman): plaga que embiste no solo a las hojas, sino también a las ramas y los frutos. Asimismo, las hojas que son fuertemente infestadas, tienden a ponerse de color amarillo y luego desprenderse del árbol. En consecuencia, los brotes mueren debido a la defoliación de las mismas, los frutos infestados se deforman y estos mismos pueden también llegar a desprenderse. Para su control, esta plaga se combate con insecticidas fosforados tales como: Malathion al 0.24% y Supracid al 0.15% o con emulsiones oleosas (Puente, 2006).

4. Escama algodonosa (*Icerya puchqsi* Mask): esta escama embiste a la corteza, brotes, ramas y troncos del fruto. Asimismo, tiene la apariencia como un óvalo ensanchado que está recubierto por secreciones cerosas. En este caso, la hembra se diferencia por presentar un saco voluminoso, así como huevecillos. Para su control, se combate la plaga de manera biológica, con una mariquita perteneciente a la especie rodolia cardinalis o también se puede combatir con aceite agrícola e insecticidas tales como: Supracid al 0.15% y Roxión al 0.1% (Puente, 2006).

5. Acaro de los cítricos (*Phyllocoptruta oleivora* Ashmead): en este caso, las hojas y los frutos que están totalmente infestados, presentan un color gris debido a la succión de la savia

que realizan para su nutrición. Esta plaga se puede controlar con acaricidas como Omite al 0.15% o con productos a base de azufre kumulus o Tiovit al 0.15% (Puente, 2006).

h) Derivados y usos de limón sutil fresco en el Perú

De acuerdo a la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Piura (DIRCETUR), Región en donde se concentra la mayor producción de limón sutil fresco, se derivan tres productos los cuales se mencionan a continuación (Purisaca, 2019):

1. Aceite esencial de limón sutil fresco: este producto hace referencia a las divisiones líquidas volátiles adquiridas, normalmente destilables por un determinado proceso físico, que contienen las sustancias responsables del aroma y sabor netamente del limón sutil fresco (Guerrero et al., 2012).

- *Usos:* de acuerdo a la empresa Limones Piuranos S.A.C. (2012, como se citó en Guerrero et al., 2012) este producto se usa esencialmente en la fabricación de aromatizantes y saborizantes para la industria farmacéutica y alimentaria, utilizándolos a su vez como insumos en la elaboración de perfumes, cosméticos y determinados productos de limpieza. Igualmente, se utiliza en la elaboración de los concentrados para refrescos sabor a cola en el que se emplea gran parte de la producción de aceite destilado; así como también, se usa en los concentrados para refrescos lima - limón y en los sabores para dulces, galletas, medicamentos, entre otros.

2. Cáscara deshidratada de limón sutil fresco: es un producto 100% natural, adquirido a partir del fruto agrícola limón sutil, en óptimas condiciones de conservación y madurez. Asimismo, el producto terminado, tiene un aspecto de cáscara sólida, seca y libre de partículas. Ello de acuerdo a los requerimientos y exigencias del cliente final (Guerrero et al., 2012).

- *Usos:* de acuerdo a la empresa Limones Piuranos S.A.C. (2012, como se citó en Guerrero et al., 2012) la cáscara deshidratada de limón sutil fresco se usa en la industria alimentaria como materia prima para la extracción de pectinas por ser pedida por la industria de producción de aditivos e igualmente, se utiliza en la fabricación de mermeladas. En la industria farmacéutica, se emplea como un

aglutinante para realizar suspensiones y de acuerdo al consumo humano se utiliza en ensaladas, carnes, sopas, té por infusión y té frío.

3. Jugo concentrado de limón sutil fresco: es un producto 100% natural, también adquirido a partir del fruto agrícola limón sutil, en óptimas condiciones de conservación y madurez. Asimismo, el producto final es un líquido turbio, muy gelatinoso, algo pegajoso y con un color que fluctúa entre el beige y el café claro (Guerrero et al., 2012).

- *Usos:* de acuerdo a la empresa Limones Piuranos S.A.C. (2012, como se citó en Guerrero et al., 2012) el jugo concentrado de limón sutil fresco (zumo de limón) se usa en la industria de refrescos y bebidas como insumo acidulante para la fabricación de bebidas carbonatadas, alcohólicas, cocteles y otros rubros alimenticios. En la industria alimentaria se emplea en la preparación de helados y pasteles, así como en la cocina para realzar el aroma de las ensaladas, mariscos, entre otros.

i) Limón para exportación

- Requisitos de tamaño: de acuerdo con la siguiente tabla, el tamaño se determina por el diámetro máximo de la sección ecuatorial del limón sutil fresco.

Tabla 8

Clasificación de calibre del limón sutil fresco

Código de calibre	Diámetro (mm)	Unidades del producto por kilogramo
A	44 a más	20 a 22
B	41 a 43.9	23 a 27
C	38 a 40.9	28 a 33
D	35 a 37.9	34 a 39

Nota: La tabla muestra la Clasificación de calibre del limón sutil fresco, por Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado - SEACE, 2011.

Cabe indicar que los diversos calibres contenidos en un determinado envase pueden no pertenecer necesariamente a un único código de calibre (tamaño), sino corresponder a dos códigos correlativos (SEACE, 2011).

- Requisitos de calidad: de acuerdo al SEACE (2011), el limón sutil se clasifica en las siguientes tres categorías.

- i) Categoría “Extra”: deben ser de una calidad superior y no contar con defectos, a menos que sean defectos superficiales muy leves y no perjudiquen el aspecto general del fruto, su calidad, estado de conservación y presentación en el envase.
 - ii) Categoría Primera: deben ser de buena calidad, mantener las características de la variedad y/o ser de tipo comercial. No obstante, se permiten los defectos leves de forma, defectos leves de coloración y defectos leves de cáscara ($< 1 \text{ cm}^2$); mas no defectos que perjudiquen el aspecto general del fruto, su calidad, estado de conservación y presentación en el envase. Cabe resaltar que en ningún caso los defectos deben perjudicar a la pulpa del limón sutil.
 - iii) Categoría Segunda: satisfacen los requisitos mínimos de calidad. En este caso, se permiten también los defectos leves de forma, defectos leves de coloración y defectos leves de cáscara ($< 2 \text{ cm}^2$); mas no los que perjudiquen el aspecto del fruto, su calidad, conservación y presentación. De la misma manera, los defectos no deben perjudicar a la pulpa del limón sutil.
- Certificaciones: en el Perú la persona natural o jurídica que exporte limón sutil fresco debe contar como mínimo con el Certificado de origen emitido por la Cámara de Comercio de Lima (CCL), el cual indica que el fruto es originario del Perú (CCL, 2019) y los siguientes Certificados fitosanitarios emitidos por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) de acuerdo al país de destino (SENASA, s.f.). Ello se especifica a continuación en la tabla 9.

Tabla 9

Requisitos fitosanitarios de los productos cítricos de acuerdo al país de destino

Países	Requisito Fitosanitario
Estados Unidos/Puerto Rico	- Certificación Fitosanitaria de Lugar de producción - Certificación de Plantas de empaque - Certificación del inicio del tratamiento cuarentenario en frío - Etiquetado de envases - Certificado Fitosanitario
República Popular China	- Certificación Fitosanitaria de Lugar de producción - Certificación de Plantas de empaque - Certificación del inicio del tratamiento cuarentenario en frío - Etiquetado de envases - Certificado Fitosanitario
Canadá, El Salvador, Rusia, Santa Lucía, Suiza	- Certificado Fitosanitario
Panamá	- Certificado Fitosanitario Los requisitos aplican sólo para la exportación de Naranja y Limón
Guatemala	Certificado Fitosanitario
Costa Rica	Certificado Fitosanitario
Pertenecientes a la Unión Europea: Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Holanda, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Polonia, Portugal, República Checa, Reino Unido, Rumanía y Suecia	- Certificado Fitosanitario
Hong Kong	- Certificado Fitosanitario
Bolivia, Ecuador y Colombia	- Certificado Fitosanitario
Chile	- Certificación Fitosanitaria de Lugar de producción - Certificación de Plantas de empaque - Etiquetado de envases - Certificado Fitosanitario Los requisitos aplican solo para la exportación de limón sutil (<i>citrus aurantifolia</i>) y tahití (<i>citrus latifolia</i>)
Singapur	- Certificado Fitosanitario

Nota: La tabla muestra los Requisitos fitosanitarios de los productos cítricos de acuerdo al país de destino, por SENASA, s.f.

Además, el exportador puede contar con otros Certificados internacionales adicionales, los cuales son requeridos por el importador (Maco, 2019). Ello se aprecia en la tabla 10.

Tabla 10

Certificaciones Internacionales

Certificaciones Internacionales	Definición
GLOBAL G.A.P.	Demostrar a los compradores su compromiso con fomentar las Buenas Prácticas Agrícolas.
BRCGS	Acreditar la seguridad, integridad, legalidad y calidad del producto.
HACCP (Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos)	Es un sistema que identifica peligros específicos y medidas para su control, con el fin de garantizar la inocuidad alimentaria.
BASC (Business Alliance for Secure Commerce)	Fomentar prácticas seguras y mecanismos de simplificación en la cadena de suministro del comercio exterior del Perú, en cooperación con autoridades del sector público, privado y organismos internacionales.
FDA (Food and Drug Administration)	Proteger la salud pública, a través de la regulación de los medicamentos de uso humano, vacunas y otros productos biológicos, así como el abastecimiento de alimentos en nuestro país, los suplementos dietéticos y los productos que emiten radiaciones.
SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit)	La Auditoría de Comercio Ético de los Afiliados a Sedex (SMETA) es el procedimiento de auditoría que reúne buenas prácticas en una técnica de auditoría ética.

Nota: La tabla muestra las Certificaciones Internacionales, por Global G.A.P., LR Foundation, BASC, FDA, SEDEX, y Maco, 2019.

- **Presentación:** el limón sutil debe recolectarse de manera cuidadosa y haber alcanzado un grado adecuado de desarrollo y madurez según las características de la variedad. Luego de ello, debe pasar por todo el proceso de lavado, secado, pre-selección, encerado y selección final del mismo para su exportación; teniendo una apariencia de color verde, sin daños físicos, fresco, encerado y calibrado (SEACE, 2011) (Flores, 2019).
- **Envase:** de acuerdo al sistema virtual del SEACE (2011), el limón sutil fresco debe ser envasado considerando lo impuesto en las Normas Codex. Estos son: “CAC/RCP 1-1969 - Principios generales de higiene de los alimentos” (Adoptado en 1969, Enmienda 1999, Revisiones 1997 y 2003); “CAC/RCP 53-2003 - Código de prácticas de higiene para las frutas y hortalizas frescas” (Adoptado en 2003, Revisado en 2010) y “CAC/RCP 44-1995 - Código internacional de prácticas recomendado para el envasado y transporte de frutas y hortalizas frescas” (Enmienda 2004), de tal forma que así el fruto se encuentre protegido (FAO, 2003) (FAO, 2013) (FAO, 1995).

Del mismo modo, los envases deben satisfacer las particularidades de higiene, ventilación y resistencia imprescindibles para poder asegurar la manipulación, el transporte y la conservación adecuada del limón sutil fresco. Asimismo, deben estar liberados de materia y/u olores extraños. Igualmente, pueden estar envasados en cajas de plástico, cartón, mallas u otros del mismo tamaño, de tal manera que cumplan con los requisitos que se señalan en las Normas Técnicas Peruanas (SEACE, 2011).

Además, el contenido de un determinado envase debe ser uniforme, homogéneo y estar constituido por limones que sean del mismo origen, variedad, calidad y calibre. Cabe indicar que, en la categoría Extra, el color del fruto también debe ser homogéneo. Por último, en cuanto a la parte clara y visible del contenido del envase, éste debe ser la más representativa entre todo el contenido (SEACE, 2011).

- Embalaje: de acuerdo a Flores (2019), el embalaje adecuado para este fruto debe ser de acuerdo a los requerimientos del cliente o estar embalado en,
 - i) Cajas de 4.5 kilogramos
 - ii) Cajas de 10 kilogramos
 - iii) Cajas de 20 kilogramos
 - iv) Cajas de 24 kilogramos
- Rotulado: con respecto al etiquetado en las cajas del limón sutil fresco, se permite el uso de materiales tales como papel o sellos que contengan información comercial y se encuentren impresos con tinta indeleble de uso alimentario o pegamento que no sea tóxico. Igualmente, el etiquetado debe comprender como mínimo el nombre o la marca del fruto, la designación del fruto según la calidad y tamaño y, el peso neto en kilogramos (SEACE, 2011).
- Almacenamiento: de acuerdo a Flores (2019), existen dos formas en que se puede almacenar el limón sutil fresco,
 - i) Tradicional: 8°C, con 50% de ventilación abierta y 85 - 90% de humedad relativa.
 - ii) Recomendada: 8°C, con ventilación cerrada y atmósfera controlada (10% O₂ y 8% CO₂).

- Transporte: con respecto al transporte y comercialización del limón sutil fresco, se efectúa en cajas, canastas, sacos u otros envases adecuados que impidan el contacto del mismo con la plataforma del transporte (SEACE, 2011). Asimismo, el fruto durante el viaje debe mantenerse en una cadena de frío de manera obligatoria entre 30 - 40 días como máximo, puesto que sino puede llegar deteriorado al país de destino (Flores, 2019).

1.4.2 Producción de limón sutil

A continuación, se presenta el nivel de producción del limón en el mundo, la producción de limón sutil en Perú y la producción de limón sutil en la Región de Piura.

A) Producción Mundial de limón:

El país líder en la producción de limas y limones es México. No obstante, compite con los países de Europa, América del Sur y Sudáfrica. Con respecto a la producción del limón a nivel mundial, se caracteriza por no cosecharse de manera simultánea en todos los países, puesto que el período de producción y comercialización de este fruto en el hemisferio norte se da entre los meses de octubre a abril. Mientras que, en el hemisferio sur se da entre los meses de mayo a setiembre (Ortiz et al., 2007). En otras palabras, esta situación se da de forma adversa, lo cual puede ser una oportunidad para poder cubrir la demanda internacional de los países que se encuentren en baja producción de limón.

Figura 11. Producción mundial de limas y limones en toneladas (2014-2018)

La figura muestra la evolución y ranking de los principales productores de limas y limones, por FAOSTAT y Statista, 2019

De acuerdo con la figura 11, se observa la producción en toneladas de las limas y limones a nivel mundial. En primer lugar, se encuentra México, seguido de China, India y, en cuarto lugar, Argentina. Cabe mencionar que, Perú se encuentra en el puesto 13 del ranking de los productores mundiales en el año 2018 (FAO, 2018) (Statista, 2019).

B) Producción Nacional del limón sutil:

En el Perú, al año 2014 se cosecharon 18,911 hectáreas de limón sutil fresco, de los cuales se produjeron 264,334 toneladas en total. Además, el crecimiento de la superficie cosechada del limón sutil aumentó en un 32.66% del año 2014 al año 2018, es decir que este mismo pasó de representar 18,911 hectáreas a 25,089 hectáreas al último periodo del año (Ver figura 12). No obstante, en el 2017 se cultivaron 24,740 hectáreas de limón sutil, los cuales solo produjeron 167,734 toneladas del mismo, como se observa en la figura 13 (-37.94% con respecto a la producción del 2016). Ello, debido al Fenómeno Meteorológico del Niño, el cual generó el incremento del precio de limón en chacra de 0.92 céntimos a 1.20 soles el kilogramo (MINAGRI, 2018).

Figura 12. Número de hectáreas de limón sutil cultivadas en el Perú (2014-2018)

La figura muestra la cantidad de hectáreas cultivadas en el Perú de limón sutil en el período 2014-2018, por MINAGRI, 2019

Figura 133. Producción nacional de limón sutil en toneladas (2014-2018)

La figura muestra la evolución de la producción nacional de limón sutil en el Perú, por MINAGRI, 2019

Cabe resaltar que, con respecto al análisis de la producción total nacional (Ver tabla 11), la producción se recuperó y ascendió a 258,206 toneladas en el año 2018. Sin embargo, éste no logró superar la producción del año 2016 (270,308 toneladas), por lo que refleja ser el mayor dentro del período analizado de 5 años.

Tabla 11

Producción nacional, superficie cosechada, rendimiento por hectárea y precio de limón sutil fresco en el período 2014-2018

Año	Producción (Tn)	Superficie cosechada (Ha)	Rendimiento (Kg/Ha)	Precio en chacra (S/./Kg)
2014	264,334	18,911	13,978	0.92
2015	267,953	19,832	13,511	0.93
2016	270,308	24,347	11,102	0.78
2017	167,734	24,740	6,780	1.20
2018	258,206	25,089	10,292	0.78

Nota: Tabla de evolución de la producción del limón sutil a nivel nacional en el período 2014-2018, tomando en cuenta su producción, superficie cosechada, rendimiento y el precio chacra, por MINAGRI, 2018.

A partir de la producción de limón sutil, se establece el análisis sobre la relación entre la producción y las hectáreas destinadas a este cultivo (Ver Tabla 12).

Tabla 12

Relación entre la producción y exportación de limón sutil en el período 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Producción Nacional Limón Sutil (Tn)	264,334	267,953	270,308	167,734	258,206
Hectáreas Cultivadas de Limón Sutil (ha)	18,911	19,832	24,347	24,740	25,089
Exportaciones de Limón Sutil (kg)	2,256,417	3,313,444	3,093,117	3,217,603	4,743,638
Hectáreas exportadas Limón Sutil (ha)	203	245	279	475	461
Rendimiento por 1 hectárea en kg	13,978	13,511	11,102	6,780	10,292

Nota: Tabla de evolución de la producción del limón sutil y las exportaciones en el período 2014-2018 a nivel nacional, por MINAGRI, 2018.

De acuerdo con la tabla 12, se observa que al año 2018 sólo se ha exportado el 2% de la producción nacional de limón sutil fresco a nivel mundial. Esto quiere decir que, el 98% de la producción está destinada únicamente al mercado interno. Ante este resultado, se deduce que el limón sutil fresco tiene un gran potencial para ser exportado, sin embargo no se usa toda su capacidad productiva para la comercialización en el exterior.

Cabe destacar que, las hectáreas de limón sutil fresco no cuentan con un número específico destinado a su producción, puesto que de una hectárea de limón producido puede derivarse este mismo, ya sea para el mercado interno o para el mercado externo según sea la calidad de la cosecha. Por esta razón, se realizó una aproximación en cuanto al número de hectáreas exportadas.

Por otro lado, es importante recalcar que el limón sutil fresco se produce en la mayoría de las Regiones del Perú, con excepción de la Región Tacna. Ello, debido a que ésta no cuenta con un clima adecuado para el cultivo de este fruto. En la siguiente tabla 13, se observa las principales Regiones en donde se cultiva el limón sutil fresco y en la cual resalta la Región de Piura por ocupar el primer lugar y representar las 16,089 hectáreas a nivel nacional (64.23%), seguido de Lambayeque con 2,067 hectáreas (8.24%), Loreto con 1,806 hectáreas (7.20%), Tumbes con 1,732 hectáreas (6.90%) y por último Ucayali con 1,192 hectáreas (4.75%).

Tabla 13

Cantidad de hectáreas producidas de limón sutil fresco por Regiones del Perú (2014-2018)

Años	2014	2015	2016	2017	2018
Piura	11,277	11,658	16,252	16,195	16,089
Lambayeque	1,504	1,762	1,761	1,764	2,067
Loreto	1,679	1,800	1,806	1,806	1,806
Tumbes	1,029	1,267	1,471	1,654	1,732
Ucayali	1,169	1,170	1,076	1,156	1,192
Amazonas	625	625	625	625	625
San Martín	470	417	385	376	389
Junín	283	290	321	313	285
Cuzco	111	125	185	188	184
Huánuco	148	157	154	161	149
Ayacucho	119	102	76	112	120
Cajamarca	146	117	90	79	105
Madre de Dios	53	62	61	65	75
Ancash	56	56	56	56	56
Ica	54	36	43	43	50
Apurímac	71	73	51	30	49
La Libertad	41	41	44	44	44
Huancavelica	33	33	34	31	33
Arequipa	13	13	13	13	13
Pasco	10	9	10	10	10
Moquegua	8	8	8	8	9
Puno	6	6	6	6	6
Lima	6	6	5	4	2

Nota: Información de las hectáreas cosechadas por departamento, por MINAGRI, 2018.

Tabla 14

Producción de limón sutil fresco en toneladas por Regiones del Perú (2014-2018)

Años	2014	2015	2016	2017	2018
Piura	147,558	149,442	148,105	67,137	140,067
Lambayeque	53,113	55,741	51,540	31,387	42,558
Tumbes	20,997	21,425	29,832	27,858	32,898
Loreto	9,827	10,370	10,702	10,887	10,986
Ucayali	10,106	9,587	8,949	9,675	10,580
Amazonas	6,811	6,940	6,308	5,817	5,616
San Martín	5,715	5,057	4,647	4,509	4,874
Junín	2,835	3,058	3,237	3,332	3,235
Cuzco	815	952	1,540	1,440	1,448
Ica	1,514	981	1,185	1,290	1,363
Huánuco	1,058	1,136	1,099	1,136	1,095
Ancash	605	572	570	590	776
Ayacucho	739	646	605	700	610
Cajamarca	1,237	555	567	541	601
Madre de Dios	391	426	417	440	521
La Libertad	315	315	318	305	293
Apurímac	299	330	239	240	233
Huancavelica	121	128	171	174	178
Pasco	100	100	110	104	113
Moquegua	46	49	46	47	59
Puno	50	50	50	56	56
Arequipa	34	34	37	41	34
Lima	49	61	33	28	12

Nota: Tabla de la producción por departamentos en el período 2014-2018, por MINAGRI, 2018.

Figura 14. Distribución porcentual de la producción nacional de limón sutil fresco por departamento en el año 2018

Esta figura muestra la producción nacional de limón sutil fresco en % respecto de cada departamento del Perú en el año 2018, por MINAGRI, 2018

Como se observa en la tabla 14 y figura 14, en primer lugar, se encuentra la Región Piura con una producción de 140,067 toneladas de limón sutil fresco al año 2018, lo cual representa el 54.25% de la producción a nivel nacional. En segundo lugar, se encuentra la Región Lambayeque con 42,558 toneladas de este fruto (16,48%) y en tercer lugar se encuentra la Región Tumbes con 32,898 toneladas del mismo al año 2018 (12.74%) (MINAGRI, 2018). En otras palabras, son estas tres Regiones las cuales lideran la producción nacional del limón sutil fresco.

Por otro lado, cabe mencionar las categorías en relación a la calidad del limón sutil fresco que se produce en la Región Piura, estas son: Extra, Primera y Segunda. Asimismo, la última categoría la cual es la Tercera, se utiliza solo para realizar los derivados del limón tales como aceite de limón o cáscara del limón para la industria (Ortiz et al., 2007).

C) Producción de limón sutil fresco en Piura:

En este caso, de las ocho provincias de la Región Piura que poseen hectáreas de producción de limón sutil, sólo tres de ellas lideran dicha producción, puesto que representan una mayor cantidad. Estos son: la provincia de Sullana, que representa el 50.42%; Piura, que representa el 41.77% y Morropón, que representa el 7.8% del total de la producción de esta Región. Asimismo, si se analiza la producción en cuanto a los distritos de la Región, se encuentra primero el distrito de Sullana con el 50.13%, seguido de Tambo Grande con el 36.16%, Chulucanas con el 4.96% y Piura con el 4.86%, los cuales son los principales distritos de producción de este fruto (MINAGRI, 2018).

Figura 15. Distribución porcentual de la producción de limón sutil fresco por provincia de Piura en el año 2018

Esta figura muestra la producción de limón sutil fresco por provincias de la Región Piura en % en el año 2018, por MINAGRI, 2018

En conclusión, los distritos de mayor concentración de la producción del limón sutil fresco son Sullana y Tambo Grande (Ver figura 16). Por un lado, en Sullana se encuentra el poblado de Cieneguillo, el cual tiene un centro de acopio de limón. Por otro lado, en Tambo Grande se encuentra el Valle de Lorenzo, que contiene a los principales productores de limón. Ello, debido a que la producción de los mismos, es apoyada por un sistema de irrigación a gran escala que favorece a la agricultura de la zona.

Figura 16. Distribución porcentual de la producción del limón sutil fresco por distritos de la Región Piura en el año 2018

Esta figura muestra la producción de limón sutil fresco por distritos de la Región Piura en % al año 2018, por MINAGRI, 2018

A continuación, se muestra a mayor detalle la relación entre las provincias y los distritos de la Región Piura, con el nivel de producción que se obtuvo en el período 2014-2018. En ello, se resalta la producción del limón sutil fresco en tres provincias, las cuales son Sullana, Piura y Morropón.

Tabla 15

Producción de limón sutil fresco en toneladas por provincias y distritos de Piura (2014-2018)

Provincia	Distrito	2014	2015	2016	2017	2018
Ayabaca	Ayabaca	54	34	48	47	58
	Jilili	6	7	3	7	5
	Montero	3	2	3	4	3
	Pacaipampa	30	20	12	15	19
	Paimas	16	32	30	16	24
	Sicchez	5	11	1	0	4
	Suyo	148	317	248	0	0
Huancabamba	Canchaque	7	7	18	16	25
	El carmen de la frontera	4	3	2	10	14
	Huancabamba	9	4	16	10	13
	Huamaca	12	7	4	9	23
	San Miguel de el Faique	13	24	34	26	30
	Sondor	10	15	49	18	25
	Sondorillo	8	6	8	9	12
Morropon	Buenos aires	112	98	140	112	127
	Chulucanas	9,171	11,197	8,720	6,696	6,944
	La matanza	1,734	2,100	1,620	1,267	1,315
	Morropon	200	200	300	176	240
	Salitral	2,199	2,181	2,085	1,319	1,346
	San juan de bigote	946	950	925	589	621
	Santo domingo	15	5	5	20	20
	Yamango	0	0	0	0	0
Paita	La huaca	63	61	49	29	52
Piura	Castilla	18	19	14	9	0
	Catacaos	18	17	14	15	12
	Cura Mori	821	404	649	476	403
	El Tallan	0	0	11	20	17
	La Arena	53	33	44	45	26
	Las Lomas	355	452	733	264	582
	Piura	12,256	7,494	10,010	7,999	6,809
	Tambo Grande	44,574	60,231	68,940	18,990	50,650
Sechura	Bernal	6	6	10	13	12
	Rinconada llicuar	11	11	11	13	13
Sullana	Ignacio Escudero	485	430	300	109	180
	Marcavelica	434	341	246	2	9
	Miguel Checa	0	0	0	0	38
	Querecotillo	383	407	257	141	116
	Salitral	92	93	69	27	63
	Sullana	73,287	62,223	52,477	28,619	70,217

Nota: Tabla de la producción por provincias y distritos de Piura en el período 2014-2018, por MINAGRI, 2018.

1.4.3 Estacionalidad

La estacionalidad del limón sutil fresco de la Región Piura, se divide en dos períodos. Con respecto al primer período (Ver figura 17), éste se da entre los meses de noviembre a febrero, y en el cual se concentra la mayor producción del fruto. En dichos meses la oferta del limón sutil se incrementa, tanto que el precio de chacra baja para el mercado interno (Purisaca, 2019). Asimismo, ello es aprovechado por los exportadores, puesto que se enfocan en el cumplimiento de los pedidos para con los países que requieran de este fruto en dicho periodo. De esta manera, los exportadores logran tener una mayor rentabilidad, además de poder competir con los precios (Flores, 2019). En este caso, el precio del limón sutil fresco, puede llegar a costar hasta S/. 0.50 la cuartilla (Purisaca, 2019).

Con respecto al segundo período (Ver figura 17), éste se denota por ser de baja producción para con el fruto, y se da entre los meses de mayo a setiembre. En dicho periodo, la producción de limón sutil disminuye en determinadas zonas, lo que genera que el precio en chacra suba. De acuerdo con este escenario, algunos exportadores afirman que puede ser más rentable vender al mercado interno que vender al mercado externo, puesto que los clientes pagan más por el limón a nivel local que a nivel internacional. No obstante, estos mismos tienen que cumplir con los pedidos de sus clientes (Flores, 2019). Cabe mencionar que, el precio puede variar por cuartilla, lo cual representa 25 limones de tipo sutil fresco entre un valor de S/. 1.50 a S/. 3.00.

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre

Figura 17. Estacionalidad del limón sutil fresco

La figura muestra la estacionalidad de la producción del limón sutil fresco de Piura, por Purisaca, 2019

1.4.4 Cadena productiva

De acuerdo con la Dirección General de Promoción Agraria (DGPA), la definición de la cadena productiva por la que pasa un determinado producto agrícola, radica en un conjunto de agentes económicos, los cuales son intermediarios que están interrelacionados por el mercado ya sea desde el suministro de insumos, producción, transformación y comercialización hasta llegar al consumidor final (MINAGRI, 2018).

Igualmente, si dichos agentes económicos están estructurados en términos de tecnología, financiamiento y/o patrimonio bajo las condiciones de colaboración e igualdad, mantendrán una cadena productiva competitiva. De esta manera, los actores de la cadena tendrán la habilidad y capacidad para responder rápidamente ante cualquier cambio que se acontezca en el mercado internacional, transfiriéndose la información por toda la cadena (MINAGRI, 2018).

Asimismo, según también la Dirección General de Promoción Agraria (DGPA), la cadena agroalimentaria se fundamenta en el concepto que permite establecer la cooperación de todos los actores y procesos que participan en la alteración de un determinado producto agropecuario, desde su elaboración en los campos de un agricultor, hasta la compra del mismo por parte del consumidor final (MINAGRI, 2018).

Cabe resaltar que la cadena agroalimentaria es sustancial debido a dos razones vitales; en primer lugar, permite comprender y valorar la aportación de la agricultura para con la economía del país; y en segundo lugar, el óptimo funcionamiento de una estructuración apropiada entre los distintos eslabones de las cadenas agroalimentarias, los cuales son componentes fundamentales para poder aumentar cada vez más la competitividad del sector agropecuario (MINAGRI, 2018).

En ese sentido, la cadena productiva contiene actores que se involucran con el proceso de manera directa e indirecta. Con respecto a los actores que se comprometen de manera directa, son aquellos que se encuentran involucrados en los diversos procesos del producto. Con respecto a los actores que se comprometen de manera indirecta, son aquellos que dan soporte a las actividades y apoyan su desarrollo, las cuales pueden ser las instituciones públicas y las privadas (MINAGRI, 2009).

En relación a ello, la cadena productiva del limón sutil fresco, se divide en cinco eslabones para llegar al consumidor final. Estos se comprenden desde la producción agrícola del fruto, la postcosecha y acopio, el procesado, la distribución y comercialización, hasta el consumo final del mismo. A continuación, se muestra en la figura 18, la cadena productiva correspondiente al limón sutil fresco:

Figura 18. Cadena productiva del limón sutil fresco

La figura muestra la cadena productiva de limón sutil fresco de Piura, por Purisaca, 2019

Posteriormente, se explica de una manera más detallada cada parte que contiene la cadena productiva del limón sutil fresco (Purisaca, 2019).

- *Producción Agrícola*: la producción agrícola del limón sutil empieza con el cultivo del mismo en los campos limoneros. En dicho lugar, los agricultores independientes y las asociaciones siembran y cosechan el producto bajo estándares establecidos por los organismos del estado como SENASA. Igualmente, abastecen de fertilizantes al fruto para el respectivo cuidado de la planta, así como también poseen de un equipo adecuado para la cosecha del mismo. De acuerdo con MINCETUR (2017), en las cadenas productivas estratégicas se considera a un personal con el cargo de ingeniero agrónomo, con la finalidad de garantizar la correcta producción del limón sutil. Finalmente, la institución encargada de velar por el correcto proceso de los agentes es el MINAGRI.

- *Postcosecha y Acopio*: en la postcosecha los agricultores y asociaciones agrupan su producción con la finalidad de venderlo a un acopiador mayor, el cual se encarga de almacenar y transportar los limones para luego venderlos a mayoristas y empresas exportadoras que requieran del fruto. En este caso, los actores son principalmente los acopiadores, los cuales son personas especializadas en la recolección y transporte de los limones hacia la planta procesadora. Cabe resaltar que, en este punto la cantidad acopiada puede ser distribuida al mercado nacional sin pasar por una planta procesadora, ya que ello va directo a un agente mayorista que se encarga de distribuir los limones dentro del país, a través de agentes minoristas.

- *Procesado*: en esta parte de la cadena, el limón ingresa a una planta procesadora de una determinada empresa especializada en el fruto; dentro de la cual se lava, seca, preselecciona, encera y se realiza una selección final del mismo para su exportación. Posteriormente, se empaqueta y embala con el fin de almacenarlo en una cámara de frío para su respectiva distribución. En este caso, los actores involucrados son: ingenieros agrónomos, ingenieros de industrias alimentarias y químicos, ingenieros industriales, especialista en exportaciones

y personal de planta. Además, se encuentran los proveedores de materiales para la preparación del limón sutil de exportación. Igualmente, intervienen instituciones como las certificadoras de calidad, sanidad, seguridad y gestión de procesos que brindan capacitaciones o asesorías a los trabajadores, con el objeto de garantizar un adecuado procesamiento del fruto.

- *Distribución y Comercialización:* en esta parte de la cadena, el limón sutil fresco es trasladado en un transporte internacional hacia el país de destino. Asimismo, el fruto llega a un determinado agente importador, el cual es un distribuidor o mayorista que se encarga de la comercialización del mismo, a través de un canal moderno (supermercados) o un canal tradicional (mercados de conveniencia). En este caso, los actores que participan en dicho eslabón son: las empresas que prestan servicios de logística internacional, los gobiernos y aduanas de cada país, los importadores y las empresas exportadoras.

- *Consumo:* en este caso, el cliente final puede ser el público extranjero, los minoristas o los restaurantes que requieran limón sutil fresco.

Cabe resaltar que, todos los pasos que comprende la cadena productiva del limón sutil fresco deben ser verificados por instituciones tales como MINCETUR y PROMPERÚ, que brindan capacitaciones a las empresas exportadoras que se dedican al negocio de la exportación y ocupan bajo su propio manejo, de todo el proceso productivo del limón sutil.

1.4.5 Comercialización

El manejo y la comercialización del limón sutil fresco, recae en cada uno de los agricultores y empresas agrícolas especializadas en la producción de este fruto. Estos actores están encargados de ofertar el producto desde la chacra hacia otros diversos agentes de la cadena, dependiendo el uso que le deseen dar al mismo en un futuro próximo (MINCETUR, 2017). A continuación, se muestra el flujo que recorre el limón sutil fresco, a través de los diversos canales por los que se comercializa el mismo, ya sea para el mercado interno o externo.

Figura 19. Cadena de comercialización del limón sutil fresco de Piura

La figura muestra la cadena de comercialización del limón sutil fresco, captura de publicación del Plan de Negocio para Acceder al Nicho de Mercado del Limón Tahití, por MINCETUR, 2017

De acuerdo con la figura 19, los principales clientes de los agricultores productores de limón sutil fresco se dividen de la siguiente manera (MINCETUR, 2017):

- *Acopiadores*: son aquellos agentes que tienen una estrecha comunicación con los agricultores independientes, puesto que ellos se encargan de reunir y ofrecer el limón de dichos agricultores a otros agentes de la cadena con los que no tienen alcance ni comunicación directa. De esta manera, los acopiadores les ayudan a conseguir compradores para su producto. Asimismo, el acopiador generalmente junta una determinada cantidad de limón a pedido de los compradores, para revenderlos a los supermercados y empresas que lo soliciten, ya sean restaurantes, hoteles o mercados mayoristas de Lima y provincias.
- *Mayoristas*: en este caso algunos agricultores prefieren trabajar directamente con un agente mayorista, el cual cobra una comisión por la venta del producto. Este agente, se encuentra ubicado generalmente en el mercado mayorista de las provincias y de Lima. Igualmente, el mayorista puede proveer de limón a determinados supermercados, minoristas (mercados locales) y empresas (hoteles, restaurantes y negocios) que lo requieren como insumo.
- *Agroexportadores*: este agente puede comprar una determinada cantidad de limón sutil fresco al agricultor, sólo si cumple con las especificaciones que requiere el producto en sentido de calidad, tamaño y color. De acuerdo con SENASA, cada agricultor que decida vender este fruto a una empresa exportadora, debe contar con un certificado del mismo

organismo público. Ello, de tal manera que avale las condiciones sanitarias del producto. Cabe mencionar que, en Piura cada agricultor cuenta con un determinado código por hectárea, el cual lo identifica con la empresa exportadora que compre el fruto de sus hectáreas para una mayor trazabilidad (MINCETUR, 2019).

Luego, la empresa exportadora procesa el limón sutil fresco para su exportación, ya sea en sus propias instalaciones o tercerizando el servicio, a través de una planta procesadora especializada de limón. Cabe indicar que, la máquina procesadora puede identificar cuáles son los limones que cumplen con las características de exportación de acuerdo al mercado de destino. De esta manera, el exportador delibera cuáles son los productos que se encuentran aptos para la venta internacional. Finalmente, los frutos que no cumplan con las especificaciones son desechados, vendidos al mercado interno o utilizados como insumos en otras fábricas que procesan el mismo en otros productos.

Por otro lado, el precio que pagan los exportadores, es aquel que el agricultor fija por temporada y negociación. En la mayoría de los casos, estos son empresas dedicadas a la agroexportación, las cuales poseen el conocimiento necesario para seleccionar el producto y venderlo al cliente final en el exterior.

- *Importadores*: se refiere a los compradores internacionales que tienen la facilidad de llegar al agricultor propiamente dicho en su chacra o fundo. De esa manera, concretan una venta directa con el mismo. En dicha venta, el importador adquiere el limón y se encarga de todos los trámites para poder llevárselo al país de destino. En otras palabras, este agente puede realizar la compra sin la ayuda de ningún intermediario.

- *Fábricas*: son agentes que recolectan el limón, con la finalidad de producir productos derivados del mismo. Sin embargo, si este fruto no cumple con las especificaciones físicas y técnicas para su exportación, estos agentes proceden a venderlo como materia prima a las plantas procesadoras o empresas que se dedican a la producción de aceite esencial, cáscara deshidratada y jugo de limón.

En síntesis, la venta del limón sutil fresco en chacra, se puede dar en sacos o en cajas. Por otro lado, el consumidor final puede adquirir este fruto en un mercado o supermercado, que como establecimiento suscribe el precio por kilogramo. Así también, puede consumirlo

indirectamente en un restaurante, puesto que el limón sutil fresco es un insumo básico en la cocina peruana.

1.4.5.1 Asociatividad

La asociatividad puede ser un camino para lograr la ventaja competitiva de una empresa, puesto que es una forma de integración empresarial, lo cual genera el desarrollo de la misma y del sector que la conforma. Esto se desarrolla, con el objetivo de impulsar el crecimiento de su localidad (Santiago, Cruz, Acevedo, Ruíz y Maldonado, 2015). Por esta razón, es importante definir a qué hace referencia el término asociatividad y la relación que tiene ésta misma con la producción de un fruto agrícola como lo es el limón sutil fresco.

Asimismo, el término asociatividad, se define como un mecanismo de cooperación que se origina por la necesidad de crear valor, a partir de problemas por falta de soportes para con el desarrollo de las empresas. Por ejemplo, estos pueden ser: la carencia de tecnología, la falta de recursos, la falta de apoyo en la operatividad o el poco conocimiento del mercado. Además, este mecanismo puede solucionar dichas dificultades, a partir de la implementación de estrategias colectivas entre empresas o agentes. De esta manera, se puede lograr que empresas pequeñas y medianas se comparen con empresas grandes de mayor experiencia, puesto que ambas comparten sus recursos y conocimientos (Liendo y Martínez, 2001).

Del mismo modo, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2008), define la asociatividad como una facultad social que presentan los individuos y como una manera de sumar esfuerzos y compartir ideales, a través de la asociación de personas. Ello, con la finalidad de brindar respuestas colectivas. Igualmente, existen dos conceptos básicos para orientar la asociatividad agraria, los cuales se mencionan a continuación:

- Gremio: se define como un grupo de personas o entidades, con fines de representación de defensa y promoción de los intereses comunes de sus miembros.
- Empresas: se define como una sociedad de personas o entidades con fines exclusivamente económicos, comerciales, industriales y/o de servicios. Asimismo, el único objetivo es generar y ahorrar dinero en pro de la capitalización.

Igualmente, cabe mencionar algunas de las razones para que las empresas requieran asociarse. En primer lugar, la empresa opta por este mecanismo, para poder reducir la incertidumbre y las debilidades frente a los negocios. En segundo lugar, opta por este mismo, para poder reforzar posiciones en el mercado. En tercer lugar, la asociatividad le sirve a la compañía, para poder posicionarse y así obtener beneficios estratégicos en cuanto al abastecimiento de recursos y la venta de productos (MINCETUR, 2008).

Por otro lado, se encuentra la asociatividad empresarial, la cual se aplica para generar mayor competitividad, interés de parte de empresarios e instituciones del estado, apertura de mercados, cambio de modelo económico, supervivencia empresarial en pymes, intensificación de competencia y nuevo enfoque de las organizaciones. Así también, este mecanismo empresarial se aplica cuando las empresas necesiten apoyo para enfrentar retos de apertura de mercados, alcanzar niveles de desarrollo tecnológico, reducir costos, gozar de economías de escala, acceder a mercados, productividad, innovación, investigación, así como una oferta exportable viable (MINCETUR, 2008).

Por esta razón, se debe tener en cuenta que la asociatividad empresarial es un proceso organizacional que requiere direccionamiento, tiempo, financiamiento de programas y aportes de los empresarios, instituciones y organizaciones (MINCETUR, 2008).

Por otra parte, las asociaciones productoras de limón sutil fresco tienen una producción destinada en su mayoría al mercado interno (Ver tabla 16). No obstante, existen determinadas asociaciones que, debido a los estándares de calidad alcanzados en su producción, pueden ofertar el limón sutil fresco a las empresas exportadoras. Igualmente, las exportaciones de este fruto en su mayoría, son abarcadas por agroexportadoras que poseen cultivos propios o compran de agricultores independientes y acopiadores. Cabe resaltar que, en la actualidad las asociaciones de productores de limón sutil fresco no exportan, es decir sólo exportan las empresas que compran su producción (Purisaca, 2019).

Tabla 16

Asociaciones productoras de limón sutil fresco - Región Piura

Tipo de organización (Asociación y Asociaciones en proceso de transformación a Cooperativa)	N° Productores	Ubicación			Has
		Provincia	Distrito	Sector/Lugar	
ASOCIACIÓN DE LIMONEROS MONSEÑOR DANIEL TURLEY MURPHY	35	Morropón	La Matanza	Pampas	33
"ASOCIACIÓN GRUPO DE GESTIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROINDUSTRIALES DE EXPORTACIÓN DE CHULUCANAS" - AGRUPO AGRO	30	Morropón	Chulucanas	Lagunas	8
		Morropón	Chulucanas	Chapica Campanas	8
		Morropón	Chulucanas	Pacchas	5
		Piura	Tambo Grande	San Francisco de Malingas	3
"ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES LIMONEROS Y OTROS CULTIVOS DE CIENEGUILLO" - SULLANA - AGRILIMOC	63	Sullana	Sullana	Cieneguillo	100
ASOCIACIÓN PERUANA DE PRODUCTORES DE LIMON PROLIMÓN	36	Sullana	Sullana	Cieneguillo	140
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES SAN PEDRO Y SAN PABLO	36	Sullana	Sullana	Somate	80
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS ORO VERDE	40	Piura	Tambo Grande	El Algarrobo Valle Hermoso	80
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS HUACHUMA BAJA	30	Piura	Las Lomas	Huachuma Baja - Chipillico	40
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES EX HUAYNA CAPAC	50	Piura	Tambo Grande	Tambogrande	50
AGROVIDA	31	Piura	Tambo Grande	Pedregal Alto	30
APAGAM	26	Piura	Tambo Grande	Tambogrande	20

Nota: La tabla muestra la relación de asociaciones productoras de limón sutil fresco de la Región Piura, por MINAGRI de Piura, 2019.

Con respecto a la tabla 16, las asociaciones productoras de limón se encuentran en su mayoría en los distritos de Sullana, Morropón y Piura, las cuales concentran aproximadamente 600 hectáreas de cultivo de este fruto. Asimismo, se aprecia que las asociaciones de PROLIMÓN y AGRILIMOC presentan la mayor cantidad de hectáreas a comparación de las demás asociaciones.

Tipos de asociatividad

De acuerdo con MINCETUR (2008), los tipos de asociatividad se dividen en:

- Redes de cooperación: es un conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de forma independiente. Asimismo, en este caso no existe una relación de subordinación y mantienen diversos vínculos cooperativos para poder realizar acciones conjuntas coordinadas.
- Articulación Comercial: se compone entre empresas ofertantes y demandantes que requieren de un intermediario, broker o gestor de negocios, los cuales gestionan la venta comercial.

- Alianza en Cadenas Productivas: se trata de agentes que se dividen el trabajo de la cadena y cada uno ejecuta diferentes etapas del proceso productivo. Entre las actividades más comunes se encuentran: las operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto (bien o servicio).
- Alianza en Clusters: está conformado por agentes e instituciones proveedoras de servicios empresariales, las cuales se encuentran concentrados geográficamente y comparten una actividad productiva particular.
- Joint Venture: en este caso, se constituye una nueva sociedad creada por dos o más compañías con personalidad jurídica independiente. En esta modalidad, ambas empresas deben hacer aportes de dinero, tecnología, personal, maquinarias, instalaciones o servicios.
- Consorcios: se constituye mediante un contrato, en el cual dos o más personas se asocian para participar activa y directamente en un determinado negocio o empresa. Ello, con el objetivo de obtener un beneficio económico. Además, los consorcios se pueden formalizar de manera legal sin que las empresas pierdan su personería jurídica, sin embargo mantienen una gerencia común.

1.4.5.2 Cooperativas

Una cooperativa, es un tipo de organización que se establece para promover los intereses comunes de los socios que conforman la misma, así también, se encuentra estructurada como una asociación y una empresa (PRODUCE, 2014). Igualmente, ésta se conoce como una asociación autónoma de personas que se unen de manera voluntaria, para poder afrontar sus necesidades económicas, sociales y culturales colectivas. Ello, a través de una empresa de propiedad conjunta y democrática. Cabe resaltar que, las decisiones en una cooperativa se toman por consenso entre todos los socios (PRODUCE, 2014).

A partir de esta definición, se considera que una cooperativa agrícola no es sólo una asociación de agricultores, sino que a su vez también es una empresa. Ésta misma, presenta una estructura de gestión, empleados, así como también, es propietaria de un camión, un lugar de almacenaje, una planta de procesamiento y hasta una oficina (MINAGRI, 2017). Todos estos activos son propiedad de la cooperativa, así como, los agricultores-socios son los propietarios colectivos de la misma. Es por ello, que su uso se pacta de una manera democrática.

Del mismo modo, existen siete principios cooperativos, formulados por la Asamblea General de ACI en 1995, los cuales guían el funcionamiento y establecimiento de las cooperativas en todo el mundo. Estos principios son: membresía abierta y voluntaria; control democrático de los miembros; participación económica de los miembros; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad (PRODUCE, 2014).

Por otro lado, cabe mencionar que los agricultores que son informales, presentan problemas para comercializar sus productos y poder mejorar su producción. Por ende, la formación de una cooperativa es una opción muy beneficiosa y sobre todo formal para los mismos. En virtud de ello, se muestra en la siguiente tabla 17, algunas razones por las cuales los agricultores se formalizan mediante una cooperativa y los beneficios que representa ésta misma, a través de diversas actividades (PRODUCE, 2014).

Tabla 17

Razones de agricultores para asociarse a una cooperativa

Razón de los agricultores	Actividad de la cooperativa
Menores precios para los insumos	Negociación conjunta
Fácil acceso a los insumos	Disponibilidad de los insumos
Mejor calidad de insumos	Control de calidad o producción propia de insumos
Mayores precios por la producción agrícola	Negociación conjunta
Mercados con mayor transparencia	Recolección de información de mercado y organizar el mercado (subasta, feria de productores agrícolas)
Acceso a mercados seguros	Establecer relaciones a largo plazo con compradores (nichos de mercado)
Acceso a asistencia técnica	Proporcionar asistencia técnica directa o intermediación a través de proveedores
Acceso a educación y formación	Proporcionar educación, formación e información para los socios
Acceso a créditos	Proporcionar crédito directo o intermediación para acceder a créditos brindados por otros proveedores
Aumentar el valor de los productos agrícolas	Clasificación, tipificación, almacenamiento y empaquetado de los productos agrícolas realizada en conjunto
Procesamiento en conjunto de productos	Realizar ventas de productos agrícolas en conjunto
Reducción de los riesgos de producción	Proporcionar un seguro directo o intermediación para acceder a seguros proporcionados por otros

Nota: La tabla muestra las razones de los agricultores para formar parte de una cooperativa, así como la actividad de la cooperativa que lo apoya, por PRODUCE, 2014.

En relación a la producción de limón sutil fresco, sólo existen dos cooperativas que producen este fruto, además del limón tahití, mango y banano (Ver tabla 18). En primer

lugar, se encuentra la “Cooperativa Agrario de Productores Solidarios” con sede en el Valle de Cieneguillo – Sullana, la cual cuenta con 100 hectáreas de producción. En segundo lugar, se encuentra la “Cooperativa Agraria Bajo” con sede en el Valle de Cruceta - Tambo Grande, la cual cuenta con 60 hectáreas de producción. Por último, se resalta que ambas cooperativas abastecen al mercado interno y se encuentran en constante búsqueda de nuevos clientes para que lleven sus productos al mercado exterior.

Tabla 18

Cooperativas productoras de limón sutil fresco - Región Piura

Tipo de organización	N°	Ubicación			Has
		Provincia	Distrito	Sector/Lugar	
Cooperativa	Productores				
"COOPERATIVA AGRARIO DE PRODUCTORES SOLIDARIOS" - AGROSOL	35	Sullana	Sullana	Cieneguillo	100
COOPERATIVA AGRARIA BAJO	49	Piura	Tambo Grande	Cruceta	60

Nota: La tabla muestra la relación de asociaciones productoras de limón sutil fresco de la Región Piura, por MINAGRI de Piura, 2019.

Por otra parte, las cooperativas se dividen en dos clases: por su estructura social y por su actividad económica. A continuación, se describen las mismas a mayor detalle, de acuerdo con la Ley General de Cooperativas (Decreto Supremo N° 074-90-TR):

Por su estructura social: se dividen en dos:

- Cooperativas de usuarios: se constituye para poder brindar servicios a todos sus socios.
- Cooperativas de trabajadores: se constituye para otorgar trabajo a sus socios (socios-trabajadores).

Por su actividad económica: se clasifican según las actividades económicas. No obstante, se describen las principales.

- Cooperativas agrarias: son los productores agrarios que se organizan para poder cumplir objetivos comunes, tales como la compra de insumos (semillas, fertilizantes, entre otros) u otras labores propias de la actividad.
- Cooperativas de ahorro y crédito: es una institución financiera cooperativa de propiedad de sus miembros, quienes guían sus políticas y disfrutan de sus servicios. Además, es una

entidad que sirve a sus socios, ofreciéndoles un lugar seguro y conveniente para depositar ahorros, acceder a préstamos de tasas razonables, entre otros servicios financieros.

- Cooperativas de consumo: en este caso, los socios distribuyen artículos y servicios de consumo personal y del hogar, en condiciones beneficiosas en cuanto a precio y calidad.
- Cooperativas de vivienda: en este caso, fomentan a sus asociados la construcción, adquisición, reparación o arrendamiento de viviendas. Así también, se basan en la unión de esfuerzos y aportes de las personas interesadas.
- Cooperativas de servicios múltiples: son aquellas cooperativas que brindan una serie de servicios a sus socios con un objeto social múltiple.
- Cooperativas de producción especiales: en este caso, los socios son dueños de sus establecimientos productivos, a través de la propiedad común de elementos de producción (instalaciones, maquinaria, entre otros) y de asumir los miembros técnicos y comerciales de su actividad.

Igualmente, entre otras cooperativas se encuentran: las cooperativas de servicios especiales, cooperativas de servicios educacionales, cooperativas de escolares, cooperativas de servicios públicos, cooperativas agrarias azucareras, cooperativas agrarias cafetaleras, cooperativas agrarias de colonización, cooperativas comunales, cooperativas pesqueras, cooperativas artesanales, cooperativas industriales, cooperativas mineras y cooperativas de transportes.

1.4.6 Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo teórico que esboza el conjunto de actividades de la empresa, las cuales le permiten generar valor en el cliente final. De igual modo, estas actividades son medidas posteriormente en sentido de costos, con el objetivo de conocer el margen de ganancias de la empresa. Además, con este modelo se descubre la ventaja competitiva de la misma frente a otras unidades de negocio. Para ello, se debe tomar en cuenta que, si el valor de realizar estas actividades es mayor a los costos, se puede decir que la empresa es rentable (Porter, 1991).

Igualmente, se afirma que cada empresa posee su propia cadena de valor, la cual puede ser similar respecto a su competencia, mas no igual. Por ello, la diferencia radica en

la estructura de la industria en la que la empresa se desenvuelva. Es así que, la cadena de valor de la misma en una determinada industria, puede variar de acuerdo con la línea de productos, los clientes, las regiones geográficas o los canales de distribución (Porter, 1991). Por otro lado, las actividades de la cadena de valor se dividen en dos: actividades primarias y actividades de apoyo (Ver figura 20).

Figura 200. Cadena de valor del limón sutil fresco

La figura muestra la cadena de valor del limón sutil fresco de la Región de Piura adaptado de Limones Piuranos, por Robles, 2019

En base a esta herramienta, se realiza la cadena de valor de una empresa exportadora de limón sutil fresco de la Región Piura, con el fin de poseer una visión general de su funcionamiento (Robles, 2019).

1) Actividades Primarias: son aquellas actividades que amparan la generación de valor en la empresa.

- *Logística interna:* en este caso, se encuentra el mantenimiento del cultivo de limón, la selección del mismo de los cultivos propios o la compra del fruto de agricultores certificados por SENASA. Así también, se encuentra el control de la cantidad de limones recolectado, el medio de transporte que envía los frutos hacia la planta procesadora y la planificación de la exportación por pedido.

- *Producción:* en este caso, se tiene la recepción del limón en la planta procesadora, se inicia el proceso del mismo para su exportación (lavado, secado, cepillado, encerado, selección de limón por calibre y color, envasado y empaquetado sellado). Así también, se encuentra la unitarización del fruto en pallets, el almacenamiento del mismo en la cámara de frío y el control de la calidad en todo el proceso. Igualmente, se debe cumplir todos los requerimientos del cliente en la preparación del producto, por ejemplo, para con el rotulado de cajas y la cantidad de limones por caja.

- *Logística externa:* en este caso, se debe contar con un medio de transporte internacional confiable, asegurar la carga y presentar la documentación reglamentaria a SUNAT. Asimismo, se debe entregar el limón en la planta del importador (país de destino) y controlar las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar.

- *Marketing y Ventas:* en este caso, se encuentran las actividades de promoción del producto mediante la página web, las visitas a los clientes en el extranjero para ofrecer un limón de calidad y la participación en ferias y misiones comerciales internacionales del rubro de alimentos y cítricos.

- *Servicio Post Venta:* se encuentran actividades tales como, la comunicación constante con el importador, la verificación y asesoría en trámites documentarios y la garantía de la calidad de limón. Asimismo, se debe asumir la responsabilidad, en caso exista un problema de parte de la empresa para con la mercadería y se debe visitar los locales de los clientes.

2) Actividades de Apoyo: son aquellas que amparan las actividades primarias y se apoyan entre sí.

- *Infraestructura de la Empresa:* en este caso, la empresa debe contar con hectáreas de cultivo, planta de empaque, oficinas administrativas y planta procesadora.

- *Gestión de los Recursos Humanos:* la empresa debe contar con personas profesionales especializados en cada área. Asimismo, debe mantener a todos los empleados en planilla y cumplir con sus derechos laborales correspondientes a la ley. Además, debe brindar el reglamento de seguridad en el trabajo y capacitaciones. Cabe mencionar que, en campaña del limón, se contrata personas del lugar de producción de este fruto.

- *Desarrollo de la tecnología:* se debe tener una planta procesadora especializada de limón sutil, con tecnología de punta que automatice procesos y disminuya el tiempo de trabajo. Asimismo, se debe contar con la actualización de software en un sistema ERP, la cual integre las instalaciones de la empresa, tanto en planta como en oficina administrativa. Ello, con la finalidad de poder llevar un control y trazabilidad de la información.

- *Aprovisionamiento:* Abarca la compra de insumos para el cultivo de limón sutil, la compra de componentes para la producción y la compra de empaques y pallets. Así también, abarca la compra y alquiler de transportes, la compra de maquinarias y el pago de servicios relacionados con la exportación.

1.5 Región Piura

La Región Piura se ubica en la costa norte del Perú y cuenta con una extensión de 35,657.49 km², lo cual representa el 3% de la superficie territorial del país (INEI, 2017). Además, limita por el norte con Tumbes y Ecuador, por el sur con Lambayeque, por el este limita con Cajamarca y por el oeste limita con el Océano Pacífico. Además, está conformada por 8 provincias, las cuales son: Sullana, Talara, Piura, Paita, Huancabamba, Morropón, Ayabaca y Sechura, así como también está conformada por 64 distritos. Igualmente, la población asciende a 1'858,617 habitantes, convirtiéndose en la segunda Región más poblada del Perú después de Lima (INEI, 2017) (MINCETUR, 2018).

En cuanto al clima, la parte costa de Piura goza de un tipo de clima cálido, tropical y seco, con una temperatura promedio de 24°C. Asimismo, este ambiente varía entre 35°C y 15°C durante todo el periodo del año, sin embargo puede llegar a sobrepasar los 35°C acercándose hasta los 40°C. Es así que, si alcanza dicha temperatura se puede presentar el Fenómeno El Niño extraordinario acompañado de la época de lluvias, el cual se da en los meses de enero a marzo (BCRP, 2018).

Cabe indicar que en la parte sierra de Piura, el clima es templado con precipitaciones de acuerdo a la estación (DIRCETUR, 2014). La geografía está conformada por zonas litorales (Talara, Paita y Sechura, ligadas por la producción pesquera y acuicultura); zonas de valle (Chira, Bajo Piura, Alto Piura y San Lorenzo); zonas de desierto (Sechura); bosques (secos de Salitral – Huarmaca, de Neblina y Páramos de Samanga) y; zonas de sierra (Ayabaca, Huancabamba y Morropón) (Gobierno Regional de Piura, 2016). Por otro lado,

se resalta que el clima facilita la actividad agrícola, puesto que con la temperatura y las lluvias ocasionales que presenta esta Región, es que se logra la producción de diversos productos agrícolas frescos.

Figura 21. Mapa de la Región de Piura

La figura ilustra el Mapa de la Región Piura, por Gobierno Regional de Piura, 2016

Por otra parte, las principales actividades económicas de Piura son: la extracción de petróleo, la pesca, la agricultura y la producción de fertilizantes (MINCETUR, 2018). De igual manera, esta Región se caracteriza por ser el primer productor de limón sutil fresco, ya que cuenta con el 54% de la producción nacional del mismo, seguido de Lambayeque (17%) y Tumbes (13%). Asimismo, Piura cuenta con el 99% de participación, en cuanto a las exportaciones de este fruto a nivel nacional.

Igualmente, en la Región se instalan de forma anual 12 mil hectáreas de limón, cuyo rendimiento promedio es de 10 toneladas por cada hectárea de acuerdo al órgano del MINAGRI (Sierra y Selva Exportadora, 2016 como se citó en Agraria, 2016). Así también, se reconoce a la Región Piura por ser el primer productor de mango, petróleo, fosfatos de calcio y de recursos hidrobiológicos tales como la pota; además de ser la segunda Región productora de uva, luego de Ica (MINCETUR, 2018).

Por otra parte, según el BCRP (2018) el área para el cultivo agrícola en Piura se ha incrementado al último periodo del año, puesto que en el año 2017 se cosecharon 199.7 miles de hectáreas, por encima de las 169.8 miles de hectáreas cosechadas en el año 2007. Además, uno de los factores por el que debe su incremento favorable es el énfasis en el cultivo de mango, maíz amarillo duro, maíz amiláceo, limón sutil, banano, trigo, arroz cáscara, café, frijol castilla y uva, los cuales representan el 83,7 % del área cultivada en la Región.

Con respecto al limón sutil fresco de la Región Piura, aproximadamente 2,500 productores cosechan 13,500 hectáreas, cuyos rendimientos van desde 9 a 14 tn/ha. Esta producción está destinada al mercado nacional e internacional para su consumo fresco. Cabe resaltar que, el 99% de empresas que exportan este fruto pertenecen a la Región de Piura (López, 2018).

En cuanto a la infraestructura, la Región de Piura está articulada por tres puertos marítimos, los cuales son: el Puerto de Paita (mercaderías en general y carga contenerizada), el Puerto de Talara (hidrocarburos, productos hidrobiológicos y líquidos relacionados a la industria petrolera) y el Puerto de Bayóvar (Petróleo crudo, fosfatos, yeso, cal, diatomitas). Igualmente, consta de dos carreteras principales como la Panamericana Norte y la carretera IIRSA; dos aeropuertos, los cuales uno se encuentra en Piura denominado Aeropuerto Internacional Capitán FAP. Guillermo Concha Ibérico y el otro en Talara denominado Aeropuerto Internacional Capitán Montes (DIRCETUR, 2014) (MINCETUR, 2018). Estos accesos favorecen el intercambio comercial regional e internacional entre la Región Piura y sus socios comerciales.

Cabe mencionar que Piura es reconocida como la tercera Región más importante del país, ya que su PBI significa el 4.3% del PBI nacional. Por esta razón, la actividad exportadora es fundamental para el desarrollo de esta Región del país. Del mismo modo, Piura también se resalta por contribuir en un 5.7% del total de las exportaciones nacionales

a diferencia de las demás Regiones del Perú (MINCETUR, 2018). Asimismo, cabe destacar que en años anteriores como el 2014, Piura logró exportar el valor de 2,968 millones de dólares americanos, el cual se determinó como el monto récord más alto en exportaciones de esta Región.

Por otro lado, en el período 2014-2018, la disminución de la participación del petróleo de 37% a 20% favoreció el incremento de las exportaciones no tradicionales, el cual logró un porcentaje de crecimiento de 36% reflejado en 1,978 millones de dólares americanos (MINAGRI, 2018). En ese contexto, otro factor que aumentó las exportaciones de los no tradicionales fue el desarrollo de los productos del sector agropecuario y pesquero, por lo que se destaca que Piura ocupa el quinto lugar como exportador a nivel nacional.

En cuanto al empleo, según el (Observatorio Socio Económico Laboral [OSEL], 2018 como se citó en el Diario El Tiempo, 2019), estima que el dinamismo laboral se encuentra en la provincia de Piura y Sullana. Ello debido a que en dichos lugares se concentra la mayor producción de mango, uva, banano y limón, es decir diversos productos agrícolas que promueven el empleo en extractiva (agricultura) (El Tiempo, 2019).

Del mismo modo, afirma que en Piura existen 28,684 personas que trabajan en empresas privadas, de las cuales el 34.5% se dedica a la agroindustria e industria; el 21.8% al comercio y el 15.5% a los servicios educativos. Mientras que en Sullana, de un total de 8,370 personas, el 32.5% se emplea en la industria, el 21.9% en agricultura y el 13.9% en establecimientos financieros (El Tiempo, 2019). Con ello, se denota que la mayor concentración y crecimiento del empleo se presenta en el sector extractivo e industria (transformación productiva) de la Región Piura, con lo cual se infiere que el desarrollo del sector agrícola es fundamental para el beneficio de la Región, al generarles una mayor cantidad de empleos.

En conclusión, la presente investigación se enfoca en estudiar el dinamismo de las agroexportaciones del limón sutil fresco de la Región de Piura por dos razones. La primera, se debe a que esta Región es representativa para el Perú, en términos económicos, puesto que sus exportaciones incrementan el PBI por la naturaleza de los frutos que se producen. De igual manera, la agricultura es una fuente de trabajo que se representa en el alto índice de empleabilidad de Piura, por lo cual el estudio se centra esencialmente en conocer el funcionamiento de las empresas exportadoras.

La segunda y última razón, se debe a que Piura es el principal productor de limón sutil fresco del Perú, puesto que cuenta con las condiciones climáticas favorables y la geografía adecuada para el desarrollo del cultivo del mismo. Estas condiciones no se presentan en ninguna otra Región del Perú.

2 CAPÍTULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.1 Situación de la problemática

En esta parte del estudio se desarrolla la descripción y formulación del problema acerca de las comercializadoras de limón sutil fresco; que pueden ser productores, acopiadores, distribuidores, asociaciones, cooperativas y empresas; de la Región de Piura y el motivo de su poca participación en el mercado externo. Ello debido a la falta de conocimiento, por parte de las empresas que sólo comercializan en el mercado local, y de los factores determinantes internos y externos que influyeron en las exportaciones de este producto agrícola no tradicional de las empresas de la Región Piura en el periodo 2014-2018. Asimismo, se expone la importancia que representa este estudio para las empresas que solamente comercializan en el mercado interno y les sirva de modelo para mejorar el desarrollo de sus capacidades, habilidades y el manejo de recursos con el objetivo de lograr la internacionalización de sus productos a diversos mercados y así poder estar a la altura de la competencia.

Descripción del problema

En los últimos años, la exportación se ha convertido en un desafío significativo para algunas empresas que pretenden internacionalizarse (Malca y Rubio, 2014). Esto debido a la falta de conocimiento de los factores determinantes internos y externos que influyeron en las exportaciones de un determinado producto (Malca y Rubio, 2014). Sin embargo, existe un considerable crecimiento de las exportaciones del sector agropecuario no tradicional en el Perú (Banco Central de Reserva del Perú - BCRP, 2018). Ello, se debe a los diversos servicios que brinda el estado con la Oficina Comercial de Exportación Regional (OCER), los cuales son: orientación sobre información especializada en materia de comercio exterior, seminarios y talleres dirigidos a los sectores productivos y, capacitación y asistencia técnica especializada en gestión de exportación (MINCETUR, 2019).

En ese sentido, en la actualidad existen productos tales como el arándano, la uva y la palta que han logrado posicionarse en el mercado internacional, llegando así a países como Estados Unidos y Países Bajos respectivamente (Trade Map, 2018).

En esta coyuntura, se puede destacar también el crecimiento de las exportaciones de los cítricos (mandarinas, tangelos, naranjas, limón y toronja) en el Perú, puesto que al año 2018 se exportó un total de 186,555 tn presentando un alza de 12% respecto a las 166,615 tn de frutos cítricos despachados en el año 2017 (Gestión, 2019), empero existen productos como el limón que todavía no ha logrado destacar entre los principales productos de exportación del país, a pesar de haber tenido una evolución positiva y constante en los últimos 5 años (2014-2018).

No obstante, este fruto posee una mayor concentración de producción (SENASA, 2018), variedad y condiciones climáticas favorables para su desarrollo en la Región de Piura (Agrobanco, 2011). Por estas razones, es significativo estudiar y trabajar los factores determinantes internos y externos que influyeron en las exportaciones de limón específicamente de la variedad sutil fresco en dicha Región, puesto que al año 2016 representó el 54.80% (MINAGRI, 2017) de toda la producción de limón nacional en su variedad, por lo cual es indispensable que aquellas empresas que solo comercializan este fruto agrícola no tradicional en el mercado interno conozcan de dichos factores determinantes para que puedan expandir sus ventas al mercado internacional.

Del mismo modo, un factor importante e influyente en el crecimiento de las exportaciones de limón sutil es la demanda internacional para con el mismo, puesto que el incremento registrado en los últimos 5 años, se debe a la demanda externa que existe del limón fresco como producto de la internacionalización de la gastronomía peruana. Asimismo, el mayor volumen de limón sutil fresco de la Región de Piura se dirige hacia el país de Chile y ello se da principalmente para poder atender la demanda gastronómica de la comida peruana y otros tipos de comida que incluye el limón, en el país vecino (Agraria, 2018).

A pesar de ello, el bajo nivel exportador de este producto agrícola se debe a las barreras tanto internas como externas a la exportación (Malca y Rubio, 2014). Entre las barreras internas, se encuentran la falta de conocimiento y experiencia del mercado externo, la insuficiencia de información de cultura exportadora y la poca capacidad productiva. En cuanto a las barreras externas, se encuentran la falta de apoyo del gobierno, los riesgos económicos, las restricciones, las regulaciones al mercado exterior y los riesgos ambientales (Malca y Rubio, 2014). Estas barreras son las que inciden en las exportaciones, ya que

impiden la capacidad de las empresas para poder iniciar, desarrollar o mantener las operaciones comerciales en los mercados del exterior (Malca y Rubio, 2014).

Cabe resaltar que a pesar de los impedimentos generales que inciden en las exportaciones, existen empresas en la Región de Piura que lograron exportar el limón sutil fresco a otros mercados, por lo cual es necesario identificar cuáles son los factores determinantes internos y externos que influyeron en las exportaciones de dichas empresas y que las llevaron a lograr un flujo constante y creciente de sus exportaciones.

Frente a ello, se realiza un análisis de los síntomas y causas del por qué existen muy pocas empresas exportadoras peruanas de limón sutil fresco, así como también, se realiza el diagnóstico sobre la situación actual de las mismas, el pronóstico y control de pronóstico en caso de efectuarse una gestión adecuada de los factores determinantes internos y externos por parte de las empresas no exportadoras.

Síntomas y causas

En el Perú las empresas exportadoras se caracterizan por mover la economía, generar empleo, promover la formalización y generar competitividad en el mercado. Sin embargo, existen también determinadas comercializadoras de la Región de Piura que aún no incursionan en el mercado exterior, puesto que son indiferentes a cumplir con algunos requisitos para poder llegar a consolidarse como una empresa exportadora formal. Según la Cámara de Comercio de Lima (2018), indica que la causa de esta tendencia se debe a la poca proyección de sus negocios y la falta de compromiso de búsqueda de nuevos mercados. Asimismo, expone que algunos comercializadores deciden evitar la carga tributaria que incrementa sus costos de producción (CCL, 2018).

Dentro de los ejemplos más frecuentes de informalidad se encuentra la de tipo laboral, ya que en el sector agrícola, los productores y campesinos en su mayoría no cuentan con derechos laborales y reciben pagos inferiores a los del mercado (CCL, 2018). Según las estadísticas existen 3.3 millones de trabajadores informales en el sector agro, de los cuales en Lima se encuentra el 27.9% del total, Cajamarca 6.5%, Piura 5.9%, La Libertad 5.9%, Puno 5.7% y en Cusco 5.2%. (Cámara de Comercio, 2018). Con ello se denota que los porcentajes citados ponen en evidencia la baja productividad y la escasa capacitación de los agricultores de las provincias del Perú que propician el trabajo informal no controlado.

Igualmente, otro síntoma similar es la recesión y desconfianza que se da por parte de los agricultores, al momento de organizarse y alinear sus procedimientos operativos mediante una asociación o centro de acopio controlado (MINAGRI, 2017). Por ende, esta situación no facilita la asociatividad y cooperación uniforme. Asimismo, ello limita a las comercializadoras de Piura, a entablar acuerdos o negocios que favorezcan a ambas partes.

Por otro lado, en los años 90 se creía que la competitividad del sector agrícola sólo se definía por la calidad del producto, propiedades y su originalidad para poder competir frente a los productos extranjeros. No obstante, algunos autores como Michael Porter, aluden que la competitividad recae en el desarrollo de estrategias que incrementen la capacidad de gestionar adecuadamente la cadena de valor de una empresa. Todo ello, bajo el establecimiento de estrategias competitivas ligadas al tipo de sector (Porter, 2009).

De acuerdo a este concepto, el nivel de competitividad del Perú descendió cinco puestos conforme a la evaluación del año 2017 y 2018 entre los países miembros de la Alianza del Pacífico. Los principales pilares en donde no sobresalió fueron: Instituciones, Eficiencia en el Mercado de Bienes y Desarrollo del Mercado Financiero. En este ranking de Competitividad Global, el país que sobresalió fue Chile, el cual actualmente se representa como el principal comprador del limón sutil fresco peruano (Trade Map, 2018).

Por otra parte, en la actualidad las empresas que comercializan limón fresco en el mercado interno se encargan de acopiar este fruto sin evaluar adecuadamente la gestión de producción que los agricultores realizan en sus sembríos, por lo cual las comercializadoras no pueden garantizar una oferta exportable competitiva (MINAGRI, 2017). En ese contexto, específicamente en la Región de Piura, no surge un mayor número de empresas exportadoras de limón fresco debido a factores como la falta de capacitación de la mano de obra y capacitación gerencial, la poca participación en la organización gremial y la falta de infraestructura de la planta (Cebberos, 1993).

En adición a ello, la producción y comercialización del limón, así como de los demás productos agrícolas del Perú se ven afectados por el cambio climático. Por ello, la vulnerabilidad de la producción de los exportadores va a depender de las estrategias de prevención que realicen para poder mitigar posibles pérdidas de cultivo de un determinado producto. Cabe mencionar que en el Perú existe el Fenómeno Meteorológico del Niño, el

cual impacta de manera crítica la producción del norte del país debido a las constantes precipitaciones y sequías (MINAGRI, 2017).

Por esta razón, sólo las empresas que mantienen una mejor gestión exportadora con planes de contingencia, no les afecta su capacidad productiva de limón sutil o de otros determinados productos agrícolas. Dado que dichas empresas exportadoras, las cuales son muy pocas, se encuentran mejor preparadas ante cualquier eventualidad (Flores, 2019).

Para finalizar, existen casos en el cual un empresario cuenta con el producto potencial para exportar y acceder a capacitaciones otorgadas por el Estado, sin embargo, ello no sucede puesto que carece de fuentes de financiamiento. Además, si bien es cierto que el gobierno ofrece un incentivo a los exportadores que se fundamenta bajo el Régimen de Drawback, no existen mayores facilidades al comercio exterior para con dichos empresarios que incurren en gastos de la exportación. Es por esta razón, que la empresa como tal no es capaz de solucionar estos obstáculos y por ende no logra vender su producto al mercado exterior (Organización Mundial del Comercio - OMC, 2013).

Diagnóstico actual y pronóstico

En la década de los años 80 y 90, según el estudio de Martín López de Castilla Koster de la Universidad de Montevideo, en el Perú muchos productores sólo se enfocaban en cultivar frutos para comercializar en el mercado interno, puesto que durante ese periodo se experimentaban dificultades económicas tales como el shock externo, el estancamiento del sector exportador y la inestabilidad e incoherencia de la política económica. Además, esta situación fue agravando también la actividad económica, debido al Fenómeno del Niño de 1983, el cual provocó inundaciones en la costa norte del país causando bastantes pérdidas sobre todo en la producción agrícola, pesquera y minera (López de Castilla, s.f.).

Por ello, el comercio en el país tuvo una fuerte caída, puesto que atravesaba por una crisis económica, política y social. No obstante, a partir de la década del 2000, la situación comenzó a cambiar debido a los diversos acuerdos que el Perú comenzó a negociar con los países que tenía mayores relaciones comerciales (López de Castilla, s.f.). Con ello, el Perú contrajo diversos beneficios como distintas oportunidades de negocio y la inserción de diversos productos peruanos al mercado mundial. Igualmente, debido a los acuerdos que

contrajo, el país se convirtió en un mercado mucho más competitivo a comparación de la década del año 80 y 90, lo cual contribuyó a incrementar su oferta exportable.

En ese contexto, las exportaciones del Perú fueron creciendo en la siguiente década del año 2010, como se aprecia en la figura 22 hasta el año 2018, siendo nuestro principal comprador en diversos productos, China con un valor FOB de 13'167,721 miles de USD, seguido de Estados Unidos con 7'837,624 miles de USD, India con 2'470,853 miles de USD, Corea con 2'444,572 miles de USD y Japón con 2'177,050 miles de USD al último periodo del año (Trade Map, 2018).

Figura 22. Top 5 de Exportaciones totales de Perú al mundo en miles de USD (2001 - 2018)

La figura muestra el top 5 de Exportaciones totales de Perú al mundo en miles de dólares americanos del periodo 2001 al 2018, por Trade Map, 2018

De la misma manera, en los últimos cinco años se destaca que el sector no tradicional agrícola en la categoría frutos ha ido incentivando sus exportaciones en el rubro, lo cual generó un crecimiento continuo. Como se observa en la figura 23, pasaron de exportar 1,628 millones de USD en el año 2014 a 3,207.81 millones de USD en el año 2018, incrementando su producción en un 97% (BCRP, 2018).

Figura 23. Exportaciones de productos no tradicionales Agropecuarios-Frutos en millones de USD (2014-2018)

La figura muestra el desempeño de las exportaciones de los frutos no tradicionales del sector agropecuario, por BCRP, 2018

Cabe resaltar que uno de los frutos agropecuarios - agrícolas que también ha denotado un crecimiento constante y continuo es el limón sutil fresco, como se muestra en la figura 24, pasando de exportarse a nivel mundial USD 2'109,005.22 en el año 2014 a USD 3 583,169 en el año 2018, aumentando el valor de sus exportaciones en 69.89% (Veritrade, 2018). Además, se observa en el mismo gráfico el caso de éxito de nuestro principal comprador, el país de Chile, puesto que concentra más de la mitad de las exportaciones de este fruto frente al total de las exportaciones que se realizan hacia el mundo (Veritrade, 2018).

Figura 24. Exportaciones de limón sutil fresco a Chile y al mundo en miles de USD (2014-2018)

La figura muestra las exportaciones del limón sutil a Chile y al mundo adaptado de Veritrade, por elaboración propia, 2019

En ese sentido, el limón fresco de tipo sutil es una oferta exportable muy demandada por parte de Chile, puesto que la mayor cantidad de exportaciones se direccionó a este país consolidándose como el principal destino de este fruto peruano. Estas exportaciones al año 2018 alcanzaron un valor FOB de USD 3'023,448 representando el 84.38% del total exportado al mundo (Veritrade, 2018). El segundo destino del limón sutil fresco lo ocupa Panamá con USD 504,782 (14.1%) y el tercero, Grecia con USD 44,016 (1.2%) (Veritrade, 2018). A continuación, se muestra la figura 25 que evidencia lo anteriormente mencionado.

Figura 25. Porcentaje de participación de países importadores del limón sutil fresco en el 2018

La figura muestra el porcentaje de participación de los países exportadores de limón sutil fresco en el año 2018, Veritrade, 2018

Asimismo, los exportadores de limón sutil fresco han ido aumentando su producción por la creciente demanda del mercado chileno en los últimos cinco años. Ello se ve incentivado no solo por la cantidad de peruanos extranjeros en el país vecino, sino también por la inserción de la gastronomía peruana en dicho país, y es que al año 2018 existen más de 400 restaurantes peruanos en Chile (El Peruano, 2018). Por esta razón, los productos alimenticios están siendo fuertemente demandados, lo que se refleja en el aumento de las exportaciones de los productos del sector agrícola.

Del mismo modo, las importaciones de limón sutil fresco del viejo continente, también han tomado gran importancia dentro del crecimiento de la demanda de este fruto peruano. Debido a que aumentaron las exportaciones de limón en un 33% del año 2013 al 2017 durante la temporada de verano, en el cual se reconoce al limón sutil y limón tahití.

Por esta razón, se presenta el ranking de las 10 principales empresas exportadoras de limón sutil fresco del Perú en el período 2014-2018. Ello, con el objetivo de poder mostrar la evolución en las exportaciones de las empresas y el porcentaje de participación de mercado que abarcaron cada año.

Figura 266. Ranking de las empresas exportadoras de limón sutil fresco en el año 2014

La figura muestra el ranking de las 10 primeras empresas exportadoras a nivel nacional de limón sutil fresco con la partida 0805502100 en valor FOB, por Veritrade 2018

Con respecto a la figura 26, en el año 2014 se registraron 16 empresas exportadoras de limón sutil fresco en el Perú. Entre las principales se encontraron: Agroexportaciones Machu Picchu S.R.L., que ocupó el primer lugar con 43.63% de participación en el mercado; seguido de Limones Piuranos S.A.C. con 31.20%; Agroexportaciones Luvac E.I.R.L. con 8.04% y; Agronegocios Gerónimo S.R.L., que ocupó el cuarto lugar con 4.95% de participación. Estas cuatro empresas exportadoras de limón sutil fresco, representaron el 87.82% de participación en el mercado durante el año 2014 (Veritrade, 2018).

Figura 27. Ranking de las empresas exportadoras de limón sutil fresco en el año 2015

La figura muestra el ranking de las 10 primeras empresas exportadoras a nivel nacional de limón sutil fresco con la partida 0805502100 en valor FOB, por Veritrade 2018

Como se observa en la figura 27, en el año 2015 se registraron 17 empresas exportadoras de limón sutil fresco en el Perú. Una de las principales empresas fue Agroexportaciones Machu Picchu S.R.L., puesto que ocupó el primer lugar como año consecutivo, al representar el 37.09% de participación en el mercado. Luego, se encontró la empresa Limones Piuranos S.A.C. con 32.54%, seguido de Agronegocios Gerónimo S.R.L. con 8.25% y Agroexportaciones Luvac E.I.R.L. con una participación de 4.30%. Asimismo, estas empresas conformaron el 82.18% de participación de mercado (Veritrade, 2018).

Figura 28. Ranking de las empresas exportadoras de limón sutil fresco en el año 2016

La figura muestra el ranking de las 10 primeras empresas exportadoras a nivel nacional de limón sutil fresco con la partida 0805502100 en valor FOB, por Veritrade 2018

Con respecto a la figura 28, en el año 2016 operaron 23 empresas exportadoras de limón sutil fresco a nivel nacional, de las cuales nuevamente la principal fue Agroexportaciones Machu Picchu S.R.L. con 35.53% de participación en el mercado. Luego, se encontró Limones Piuranos S.A.C. con 31.58%, Agroexportaciones Luvac E.I.R.L. con 9.13% y Agronegocios Gerónimo S.R.L. con 6.39% de participación. Del mismo modo, estas cuatro empresas mencionadas aportaron un porcentaje acumulado de 82.64%, en cuanto a su participación de mercado durante el año 2016 (Veritrade, 2018).

Figura 29. Ranking de las empresas exportadoras de limón sutil fresco en el año 2017

La figura muestra el ranking de las 10 primeras empresas exportadoras a nivel nacional de limón sutil fresco con la partida 0805502100 en valor FOB, por Veritrade 2018

Como se observa en la figura 29, en el año 2017 se registraron 24 empresas exportadoras de limón sutil fresco. En este caso, entre las principales se encontró en primer lugar, a la empresa Limones Piuranos S.A.C. con 36.60% de participación en el mercado; seguido de Agroexportaciones Machu Picchu S.R.L. con 24.65%; Limones Peruanos S.R.L. con 13.20% y; Agronegocios Gerónimo S.R.L., que ocupó el cuarto lugar con 6.81% de participación. Igualmente, estas cuatro empresas exportadoras de limón sutil fresco, representaron el 81.27% de participación en el mercado durante el año 2017 (Veritrade, 2018).

Figura 30. Ranking de las empresas exportadoras de limón sutil fresco en el año 2018

La figura muestra el ranking de las 10 primeras empresas exportadoras a nivel nacional de limón sutil fresco con la partida 0805502100 en valor FOB, por Veritrade 2018

Con respecto a la figura 30, en el año 2018 se registraron 28 empresas exportadoras de limón sutil fresco a nivel nacional, de las cuales nuevamente Limones Piuranos S.A.C. ocupó el primer puesto con 25% de participación en el mercado. Luego, se encontró la empresa de Agroexportaciones Machu Picchu S.R.L. con 22.01%, seguido de Limones Peruanos S.R.L. con 15.51%, Grupo Gerónimo Trading S.R.L. con 10.24% y, Agroexportadora Cluvalli Export S.C.R.L., que ocupó el quinto lugar con 6.36% de participación. De la misma manera, estas cinco empresas mencionadas alcanzaron un porcentaje acumulado de 79.05%, en cuanto a su participación de mercado (Veritrade, 2018).

A partir del análisis de las figuras anteriormente expuestas, se concluye que el número de empresas exportadoras de limón sutil fresco en el Perú se ha incrementado de 16 a 28, las cuales operaron en el año 2014 y 2018 respectivamente. Así también, se hace énfasis en que las cuatro empresas exportadoras que lideran el mercado del limón sutil fresco en el período mencionado son, Limones Piuranos S.A.C., Agroexportaciones Machu Picchu S.R.L., Limones Piuranos S.A.C. y Grupo Gerónimo Trading S.R.L., las cuales cuentan con más del 80% de participación y pertenecen a la Región de Piura.

De igual modo y con respecto al fruto estudiado de la Región Piura, estos se exportaron a países como Panamá, Países Bajos, Grecia y Reino Unido; lo cual refleja una tendencia hacia el cítrico peruano que se mantiene como consecuencia de la popularidad que va ganando el mismo en la preparación de bebidas y alimentos peruanos en diversos países (El Tiempo, 2019).

En ese sentido y de acuerdo al estudio, son 23 las empresas que hasta el año 2018 exportaron limón sutil fresco al mundo, con lo cual se deduce que son muy pocas frente a la cantidad de comercializadoras de limón en el mercado interno. Además, como la mayoría de empresas exportadoras de este fruto se concentran en la Región de Piura, el estudio se centra en definir cuáles son los factores determinantes internos y externos que influyeron en las exportaciones de limón sutil y que aplicaron las empresas de esta Región, de tal manera que les sirva de soporte a las comercializadoras que aún no lo aplican y así se encuentren preparadas para afrontar el proceso de la internacionalización de su producto.

Cabe mencionar en la siguiente figura 31, las empresas de la Región Piura que al año 2018 exportaron limón sutil al mundo.

Figura 31. Participación en % de empresas exportadoras de limón sutil fresco de Piura al mundo 2014-2018

La figura muestra el porcentaje de participación de la empresa exportadoras de limón sutil fresco de Piura a nivel mundial, por Veritrade, 2018

Como se observa en la figura 31, entre las compañías más representativas, la empresa con mayor participación en el mercado es Limones Piuranos S.A.C. con 25% de participación, seguido de Agroexportaciones Machu Picchu S.R.L con 22.01%, Limones Peruanos S.R.L. con 15.51%, Grupo Gerónimo Trading S.R.L. con 10.24% y Agroexportadora Cluvalli Export S.C.R.L. con 6.36% (Veritrade, 2018). Por esta razón, se ratifica que son muy pocas las empresas exportadoras de este fruto, sobre todo de la Región de Piura en donde se encuentra la mayor producción del limón (SENASA, 2018).

Asimismo, las exportaciones del sector agropecuario al mundo están influyendo de manera positiva en la economía peruana, puesto que el Producto Bruto Interno (PBI) del país ha tenido un crecimiento continuo en los últimos cinco años (BCRP, 2018). Cabe destacar que dentro del sector se encuentra el limón sutil fresco, lo cual influyó también en la economía peruana, puesto que se incrementaron las exportaciones de este fruto como se muestra en la figura 32. Es así que al año 2018 el PBI registró un incremento de 6.85% respecto al año anterior (BCRP, 2018), lo que genera al país un mayor dinamismo en el comercio internacional.

Figura 32. Variación Porcentual del PBI - Sector Agropecuario – Agrícola (2014-2018)

La figura muestra la variación porcentual del PBI del sector agropecuario-agrícola, por BCRP, 2018

Sin embargo, el PBI se vio afectado por factores externos como el Fenómeno del Niño en el año 2017, por lo cual tuvo una fuerte descendencia de -37.95% (BCRP, 2018),

como se denota en la figura 33. Ello a causa de que este fenómeno afectó la Costa Norte del Perú, en donde se produce la mayor cantidad de limón sutil fresco, dañando asimismo los cultivos de los productores y afectando en una menor proporción a las empresas exportadoras de este fruto (BBC Mundo, 2017).

Figura 33. Variación Porcentual del PBI – Mercado Interno de Limón (2014–2018)

La figura muestra la variación porcentual del PBI del mercado interno del limón, por BCRP, 2018

Este comportamiento de las exportaciones de Piura, en parte se logró por los Acuerdos de Libre Comercio que se tiene suscrito con países como Chile, Estados Unidos, Panamá y la Unión Europea, los cuales potenciaron la cantidad de empresas peruanas exportadoras y la cantidad de nuevos productos exportados. Ello, se debe también a la desgravación total de aranceles, en el caso de Chile y Estados Unidos, sobre todo para productos exportables del sector no tradicional específicamente del limón sutil fresco (Cámara de Comercio de Lima - CCI, 2018) (SIICEX, 2019).

Para el caso de la Unión Europea, se aplica un arancel base de 12.8% al limón sutil fresco, del cual se desgrava solo el 17% para que pueda ser ingresado a los países de la Unión Europea tales como Países Bajos, Reino Unido, Grecia, Bélgica y Suecia; los cuales ya han importado el fruto peruano (Acuerdos Comerciales - Unión Europea, 2019) (Aduanet, 2019). En el caso de Panamá se aplica un arancel base de de 15%, no obstante nuestro fruto se encuentra libre de arancel (Acuerdos Comerciales - Panamá, 2019).

Por otro lado, de mantenerse las condiciones actuales de las comercializadoras de limón de la Región de Piura que sólo se dedican a ofertar el producto en el mercado interno y no enfocarse en seguir los factores determinantes internos y externos que influyen en las

exportaciones de limón sutil fresco y, que adoptan las empresas de esta Región para su constante crecimiento, podría verse afectado en lo siguiente:

- Fracaso de las empresas incipientes en el rubro de la exportación del limón sutil fresco.
- El índice de informalidad en el sector agropecuario - agrícola, específicamente del producto limón sutil fresco, se mantendría o podría incrementarse debido al bajo interés de institucionalizarse por parte de las comercializadoras del producto en el mercado interno.
- El Perú tendría limitación de la producción para tener una oferta exportable competente frente a otros países que son líderes en la exportación de limones como España, México y Argentina.
- Pérdida de interés de la inversión pública y privada, que podría priorizar el desarrollo de otros productos.
- Mantener o disminuir el número de empresas exportadoras porque deciden ya no exportar limón sutil fresco.

Teniendo en cuenta estas consecuencias, se puede afirmar que si los comercializadores de la Región de Piura no aplican los factores determinantes internos y externos para con su internacionalización, a través de la exportaciones, corren el riesgo de que siempre se mantengan ofertando sus productos en el mercado interno y de esta manera nunca alcancen un crecimiento comercial a nivel internacional.

Control del pronóstico

En el año 2018, las exportaciones del Perú han incrementado en un 8% a consecuencia de diversos factores que influyen en las operaciones comerciales de las empresas (MINCETUR, 2019). En el caso de las exportaciones de limón sutil fresco, el incremento del año 2014 al 2018 fue de 69.89% y con ello también aumentaron el número de empresas exportadoras en 42.86% durante el mismo período. Por este motivo, se resalta el potencial que tiene el fruto agrícola en las empresas exportadoras de la Región Piura.

En ese contexto, si las empresas que sólo comercializan con el mercado interno toman en cuenta realizar ajustes en su estrategia competitiva y en el desarrollo eficiente de su cadena de valor, podrán alcanzar la internacionalización del limón sutil fresco. De esta

manera, el Perú podría llegar a ser uno de los principales países exportadores de este producto siguiendo asimismo el modelo de los países tales como México, que es el mayor exportador de limones del mundo; España, el mayor productor de limones y; Argentina con Turquía, que tienen como principal producto agrícola de exportación al limón.

A continuación, se resalta con datos estadísticos, los diversos casos de éxito de los países mencionados anteriormente como modelos:

Con respecto al país de México, éste envió 733,655 toneladas métricas de limón al exterior, seguido de Turquía con 627,324 tn y España con 599,601 tn de limón (Ver figura 34) (ASERCA, 2018) (Trade Map, 2018). Así también, se caracteriza por ser el principal productor mundial de limones, de tal forma que obtuvo una producción de 2.6 millones de toneladas métricas de limón aproximadamente al año 2018. (ASERCA, 2018) (Statista, 2019).

Figura 34. Principales países exportadores de limón al mundo en el año 2018

La figura muestra la cantidad de limón exportado en toneladas por los cinco principales países, por Trade Map, 2018

Cabe resaltar que, el limón persa es un fruto significativo para México. Debido a que al año 2018 el país participó con 665,004 toneladas de limón persa a nivel mundial de 450,521 toneladas que produjo en el año 2014 (Ver la figura 35). Con ello, se denota que la producción de este fruto agrícola está yendo en aumento, puesto que cada vez es el más demandado en el país (Trade Map, 2018).

Figura 35. Cantidad exportada del limón persa en toneladas de México al mundo (2014-2018)

La figura muestra el crecimiento de la cantidad exportada en toneladas del limón persa de México al Mundo, por Trade Map, 2018

Igualmente, cabe mencionar los principales países a los que México exporta su principal producto de exportación, el cual es el limón persa (denominado limón tahití en el Perú). Estos países son: Estados Unidos con 452,085 miles de USD y un aumento de su participación en 38.18% del año 2014 al 2018, Países Bajos con 24,151 miles de USD y un incremento en su participación de 53.65% y Reino Unido con 8,347 miles de USD y un aumento de su participación en 46.92% del año 2014 al 2018 (Trade Map, 2018). Ello se aprecia gráficamente en la figura 36.

Figura 36. Exportaciones del limón persa de México al mundo en miles de USD (2014-2018)

La figura muestra el crecimiento de las exportaciones del limón persa de México a sus tres principales destinos, por Trade Map, 2018

Figura 37. Exportaciones del limón criollo de México al mundo en miles de USD (2014-2018)

La figura muestra el crecimiento de las exportaciones del limón criollo de México a sus tres principales destinos, por Trade Map, 2018

En adición, el país que más demanda el limón de México es Estados Unidos, ya sea de tipo persa o criollo, como se observa en la figura 36 y 37.

Con respecto al país de España, éste fue el principal exportador de limón fresco con 832,523 miles de USD, seguido de México con 552,052 miles de USD y Turquía con 329,627 miles de USD. Esta diferencia, en el orden de los principales exportadores de limón fresco, se da básicamente por las variaciones del precio de este fruto en cada mercado. Por ejemplo, en el caso de España, el limón tiene el precio más elevado que en Turquía y México. Ello debido a los altos costos de mano de obra que este país presenta (Bonales, Arroyo y Tinoco, 2016).

De igual manera, en el período 2014-2018, España logró el crecimiento de sus exportaciones de limón fresco en 12% (Ver figura 38) (Trade Map, 2018). La mayoría de las exportaciones de este fruto español se dirigen a los países de la Unión Europea tales como Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y Polonia; los cuales concentran el 54% del total del mercado (AILIMPO, 2017). Cabe resaltar que, España posee el 23% de las exportaciones mundiales de limón fresco gracias a su visión internacional que ha guiado al crecimiento y posicionamiento del país (Trade Map, 2018).

Figura 38. Exportaciones de limón fresco de España al mundo en miles de USD (2014-2018)

La figura muestra las exportaciones de limón fresco de España al mundo en miles de dólares (2014-2018), por Trade Map, 2018

Con respecto al país de Argentina, cabe indicar los principales países a los que exporta limones de tipo sutil y tahití, los cuales son: España con 70,065 miles de USD al año 2018 y un aumento de su participación en 54.37% del año 2014 al 2018, Países Bajos con 34,420 miles de USD y un incremento en su participación de 19.91% y Federación de Rusia con 33,049 miles de USD y un aumento de su participación en 33.72% del año 2014 al 2018 (Trade Map, 2018). Ello se aprecia gráficamente en la figura 39.

Figura 39. Exportaciones del limón sutil y tahití de Argentina al mundo en miles de USD (2014-2018)

La figura muestra el crecimiento de las exportaciones del limón sutil y tahití de Argentina a sus tres principales destinos, por Trade Map, 2018

Con respecto al país de Turquía, que es reconocido como el segundo exportador en el mundo, se observó un incremento significativo de 17% del año 2014 al 2018 (Ver figura 40) y entre sus principales compradores internacionales, se encuentran los países de Rusia, Iraq, Rumania, Arabia Saudita y Ucrania (Trade Map, 2018).

Figura 40. Cantidad exportada de limón fresco en toneladas de Turquía al mundo (2014-2018)

La figura muestra la cantidad exportada de limón fresco en toneladas de Turquía al mundo en el período 2014-2018, por Trade Map, 2018

Es por todo ello, que se necesita nombrar las acciones clave que influyeron en las exportaciones de limón fresco y llevaron al éxito a los países antes mencionados en base a datos estadísticos, de tal manera que el Perú pueda desarrollar una cultura exportadora sustentable del limón. Estos se mencionan a continuación (Bonales, Arroyo y Tinoco, 2016):

- Control y seguimiento del volumen de producción del limón para satisfacer la demanda externa y evitar quiebres de producción.
- Creación de asociaciones especializadas por tipo de limón que velen por lo intereses comunes de los productores y agentes de la cadena.
- Afianzamiento con determinados compradores estratégicos por distancia geográfica.
- Capacitación al empresario sobre el acceso a nuevos mercados y cultura exportable, así como a la mano de obra de campo sobre las correctas técnicas de cultivo de limón.
- Cumplimiento a cabalidad de las normas sanitarias y fitosanitarias, normas de calidad, certificaciones y formulación de planes de prevención de plagas de cultivo

para exportar el producto de una manera óptima a los diferentes mercados del exterior.

- Formulación de un plan de contingencia en caso exista una crisis política y económica que ponga en incertidumbre la venta del limón.
- Prevención ante fenómenos climatológicos que puedan afectar los cultivos de las empresas exportadoras.
- Fortalecimiento de la estrategia de integración vertical con los proveedores.
- Inversión en la obtención de recursos propios para evitar la dependencia de la empresa con terceros.
- Riesgo económico y empresarial por sólo depender de las relaciones comerciales con un sólo mercado internacional.

En síntesis, el cumplir las características de los modelos de exportación exitosos de los países más representativos, se aseguraría el óptimo crecimiento de las exportaciones del limón sutil fresco de la Región Piura, así como la inserción de más comercializadoras de este fruto al mercado internacional.

Después de delinear la situación del problema de la investigación y analizar el contexto del sector en el que se desenvuelve, se formula el problema principal y los problemas específicos que se manifiestan a partir de ello.

2.1.1 Problema Principal

¿Son los factores determinantes internos y externos: características de la empresa, competencias de la empresa, estrategia exportadora y demanda externa los que influyeron en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región Piura en el periodo 2014 – 2018?

2.1.2 Problemas Específicos

Problema específico 1: ¿Las características de la empresa influyeron como un factor determinante interno para las empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura en el periodo 2014-2018?

Problema específico 2: ¿Las competencias de la empresa influyeron como un factor determinante interno para las empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura en el periodo 2014-2018?

Problema específico 3: ¿La estrategia exportadora influyó como un factor determinante interno para las empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura en el periodo 2014-2018?

Problema específico 4: ¿La demanda externa influyó como un factor determinante externo para las empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura en el periodo 2014-2018?

2.2 Hipótesis

Del análisis elaborado en las secciones anteriores se desligan las siguientes hipótesis de investigación:

2.2.1 Hipótesis Principal

Los factores determinantes internos y externos: características de la empresa, competencias de la empresa, estrategia exportadora y demanda externa son los que influyeron en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región Piura en el periodo 2014-2018

2.2.2 Hipótesis Específicas

Hipótesis específica 1: Las características de la empresa fueron un factor determinante interno que influyeron en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región de Piura en el periodo 2014-2018

Hipótesis específica 2: Las competencias de la empresa fueron un factor determinante interno que influyeron en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región de Piura en el periodo 2014-2018

Hipótesis específica 3: La estrategia exportadora fue un factor determinante interno que influyó en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región Piura en el periodo 2014-2018

Hipótesis específica 4: La demanda externa fue un factor determinante externo que influyó en las exportaciones de limón sutil fresco de la región Piura en el periodo 2014-2018

2.3 Objetivos

A continuación, se precisan los objetivos planteados para el presente estudio. La mención correcta de dichos objetivos es imprescindible, puesto que constituyen el camino hacia la meta de la investigación.

2.3.1 Objetivo Principal

Analizar los factores determinantes internos y externos: características de la empresa, competencias de la empresa, estrategia exportadora y demanda externa que influyeron en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región Piura en el periodo 2014-2018

2.3.2 Objetivos Específicos

Objetivo específico 1: Describir que las características de la empresa influyeron como un factor determinante interno para las empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura en el periodo 2014-2018

Objetivo específico 2: Analizar que las competencias de la empresa influyeron como un factor determinante interno para las empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura en el periodo 2014-2018

Objetivo específico 3: Determinar que la estrategia exportadora influyó como un factor determinante para las empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura en el periodo 2014-2018

Objetivo específico 4: Analizar que la demanda externa influyó como un factor determinante externo para las empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura en el periodo 2014-2018

3 CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO

En esta sección del estudio se define el tipo de investigación que se desarrolló y las variables que son indispensables para poder analizar los factores determinantes internos y externos que influyeron en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región Piura en el periodo 2014–2018. Asimismo, se detalló la población de estudio, el diseño muestral y el modelo que se utiliza para el respectivo análisis de la información según el caso de estudio.

3.1 Tipo de investigación

De acuerdo con la revisión de la literatura en el marco teórico, la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, correlacional y explicativo. En otras palabras, se medirá y recolectará datos en donde se van a analizar diversas variables, dimensiones y los componentes del comportamiento de los factores determinantes internos y externos que influyeron en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región Piura en el periodo 2014-2018. A continuación, se detalla el proceso de la ruta cuantitativa para la investigación extraído del libro Metodologías de la Investigación de Hernández y Mendoza (2018):

1. Idea
2. Planteamiento del problema
3. Revisión de la literatura y desarrollo del marco o perspectiva teórica
4. Visualización del alcance del estudio
5. Elaboración de hipótesis y definición de variables
6. Desarrollo del diseño de la investigación
7. Definición y selección de la muestra
8. Recolección de los datos
9. Análisis de los datos
10. Elaboración de reporte de resultados

Asimismo, se resalta que la investigación del presente documento es de carácter no experimental, debido a que los factores estudiados no han sido alterados ni modificados porque los hechos ya ocurrieron (Hernández y Mendoza, 2018). Para finalizar, la

metodología que se consideró adecuada para analizar este tipo de datos en la investigación, es el Modelo Factorial.

3.1.1 Alcance de la investigación

Para el presente trabajo de investigación, el alcance de la investigación cuantitativa se desarrolla en tres tipos. Estas son: descriptivo, correlacional y explicativo. A continuación, se muestra la importancia de cada uno:

1. Descriptivo: es un estudio que permite capturar propiedades, características y perfiles de grupos, comunidades, personas u otros fenómenos que se analizan. En otras palabras, este tipo de estudio recoge datos y reporta información sobre diversas variables del problema (Hernández y Mendoza, 2018). En el caso de la presente investigación, se selecciona diversas variables que pueden determinar la influencia en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región Piura, a partir de un análisis bibliográfico de fuentes secundarias como tesis previas, artículos e investigaciones de otros autores. Finalmente, se recopila esta información, la cual es procesada y analizada para poder obtener una representación de lo que se investiga.
2. Correlacional: es un estudio que permite conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más variables en una situación particular. Asimismo, estas variables miden su relación en términos estadísticos. No obstante, al plantear este tipo de estudio, se debe tomar en cuenta que la asociación de las variables debe ser producto de los resultados lógicos y reales, de lo contrario sería una correlación espuria (Hernández y Mendoza, 2018). En el caso del presente estudio, se busca la relación de las dimensiones que miden cada uno de los factores que influyeron en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región Piura.
3. Explicativo: es un estudio que pretende explicar las causas o determinantes de los eventos. En otras palabras, indica el por qué ocurre un acontecimiento y las circunstancias que lo rodean, además de explicar por qué dicho evento se manifiesta y por qué existen variables que se relacionan (Hernández y Mendoza, 2018).

Estos tres tipos de alcance de la investigación, permiten analizar en qué medida las variables se pueden relacionar e interpretar. De tal manera que, se pueda explicar en el presente trabajo de investigación, cuáles fueron los factores determinantes internos y externos que influyeron en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región Piura en el periodo 2014-2018.

3.1.2 Diseño de la investigación

Para determinar en este caso el diseño de tipo muestral, el estudio se centra en el enfoque cuantitativo. En ello se utilizará como instrumento la elaboración de una encuesta con preguntas cerradas y abiertas, con la finalidad de recoger datos específicos de cada empresa. Igualmente, las preguntas de dicha encuesta se elaborarán en categorías y opciones de respuesta, las cuales se mostrarán previamente delimitadas y dicotómicas con dos o varias opciones de respuesta. En ese sentido, el diseño muestral consistirá en un conjunto de preguntas respecto a las diversas y diferentes variables a medir, las cuales se encuentran planteadas en el presente trabajo de investigación.

3.2 Operalización de las variables

Para explicar de forma práctica las variables a utilizar en esta investigación, se hace uso de la Matriz de Operacionalización de Variables (Ver Anexo 1). Esta matriz nos permite determinar dimensiones, indicadores e ítems tanto de la variable dependiente como de la independiente.

3.2.1 Variable dependiente

a) Exportaciones del limón sutil fresco

i) Dimensión 1: Exportaciones en Valor FOB

Indicador 1: Promedio de exportaciones anuales del periodo 2014-2018

Enunciado: Cantidad exportada en dólares

ii) Dimensión 2: Exportaciones en Toneladas

Indicador 2: Porcentaje de producción de limón sutil fresco que las empresas destinan a exportar

Enunciado: Cantidad exportada en kilogramos

3.2.2 Variable independiente

Con respecto a las variables independientes, las cuales son “Factores determinantes internos y externos”, son medidas cada una por un grupo de dimensiones. De tal manera que, dichas variables independientes clasificadas en características de la empresa, competencias de la empresa y estrategia exportadora como factores determinantes internos; y la variable demanda externa clasificada como factor determinante externo, se puedan aterrizar en una escala de Likert del 1 al 5. Asimismo, las dimensiones que contiene cada una de las variables independientes mencionadas, son las que se miden a través de enunciados detallados en el instrumento que se utiliza para realizar el modelo factorial (Ver Anexo 3). Todo ello se aprecia a continuación:

Factores determinantes internos

a) Características de la empresa

En primer lugar, se presenta las 3 dimensiones que forman y miden el factor interno: características de la empresa, de acuerdo con Aaby y Slater (1989). Ello, a través de enunciados que hacen énfasis a cada una de las dimensiones de dicho factor. De manera que, los resultados obtenidos se puedan aterrizar para un análisis factorial.

i) Dimensión 1: Tamaño de la empresa

Enunciado: Considera que poseer de un respaldo financiero para realizar sus operaciones ligadas a la actividad exportadora influye de manera positiva en las exportaciones de limón sutil fresco

ii) Dimensión 2: Compromiso de gestión

Enunciados: Considera que la capacitación constante al área encargada de comercio exterior, es significativa e influye de manera positiva en las exportaciones de limón sutil fresco / Considera que comprometer todos los recursos de la empresa para la actividad exportadora influye de una manera positiva en las exportaciones de limón sutil fresco

iii) Dimensión 3: Percepción para la gestión exportadora

Enunciados: Considera que tener una percepción favorable hacia la exportación, en donde asuma diversos riesgos, conlleva al incremento de las exportaciones de limón sutil fresco / Considera que su empresa aumenta sus exportaciones, si logra exportar mayor cantidad de limón sutil fresco al año

b) Competencias de la empresa

En segundo lugar, se presenta las 6 dimensiones que forman y miden el factor interno: competencias de la empresa, según los autores Aaby y Slater (1989). Ello, a través de enunciados que hacen énfasis a cada una de las dimensiones de dicho factor. De manera que, los resultados obtenidos se puedan aterrizar para un análisis factorial.

i) Dimensión 1: Tecnología

Enunciado: Considera que el uso de la tecnología en la producción de limón sutil fresco influye en el incremento de sus exportaciones

ii) Dimensión 2: Política de exportación

Enunciado: Considera que adaptar las políticas de exportación de su empresa, de acuerdo a los incentivos del estado peruano, fomentan el desarrollo de las exportaciones de limón sutil fresco

iii) Dimensión 3: Planificación de la exportación

Enunciados: Considera que tener una planificación correctamente estructurada para la exportación de limón sutil fresco influye de manera positiva en su exportación ¿La empresa planifica sus actividades de exportación? ¿Con qué frecuencia lo realiza? / Considera que la experiencia previa en comercio exterior influye en el incremento de las exportaciones de limón sutil fresco

iv) Dimensión 4: Conocimiento de mercado

Enunciado: Considera que el nivel de conocimiento del mercado influye en el aumento de las exportaciones de limón sutil fresco para con el país de destino

v) *Dimensión 5: Sistema de gestión*

Enunciado: Considera que implementar sistemas de gestión como Open ERP, Business One SAP, SAP, entre otros; en las operaciones de comercio exterior de la empresa garantizan el incremento de las exportaciones de limón sutil fresco

vi) *Dimensión 6: Control de calidad*

Enunciado: El control de calidad del limón sutil fresco en sus procesos, es significativo e influye de manera positiva en la exportación del mismo

c) *Estrategia exportadora*

En tercer lugar, se presenta las 5 dimensiones que forman y miden el factor interno: estrategia exportadora, de acuerdo con Aaby y Slater (1989). Ello, a través de enunciados que hacen énfasis a cada una de las dimensiones de dicho factor. De manera que, los resultados obtenidos se puedan aterrizar para un análisis factorial.

i) *Dimensión 1: Selección del mercado*

Enunciado: Considera que las características similares del país de origen (idioma, cultura, normas, entre otros) con el país de destino y la cercanía geográfica del mismo, influyen en el crecimiento de las exportaciones de limón sutil fresco

ii) *Dimensión 2: Producto*

Enunciados: Considera que las condiciones de clima para la producción de limón sutil fresco de la Región Piura influyen de manera positiva en sus exportaciones / Considera que tener mayor número de hectáreas destinadas a la exportación de limón sutil fresco influyen en el aumento de sus exportaciones / Considera que tener los certificados sanitarios y fitosanitarios con respecto a las normas del país de destino influyen en el crecimiento de las exportaciones del limón sutil fresco

iii) *Dimensión 3: Precio*

Enunciado: Considera que la estrategia de precios condiciona el incremento de las exportaciones de limón sutil fresco

iv) Dimensión 4: Promoción

Enunciado: Considera que la participación en ferias y misiones comerciales facilitan el incremento de las exportaciones de limón sutil fresco

v) Dimensión 5: Distribución

Enunciado: Considera que la correcta gestión de la cadena de suministro del limón sutil fresco influye de manera positiva en sus exportaciones

Factor determinante externo

a) Demanda Externa

Finalmente, se presenta las 2 dimensiones que forman y miden el factor externo: demanda externa, como lo indican Bustamante (2016) y Parkin (2013). Ello, a través de enunciados que hacen énfasis a cada una de las dimensiones de dicho factor. De manera que, los resultados obtenidos se puedan aterrizar para un análisis factorial.

i) Dimensión 1: Gustos y preferencias

Enunciados: Considera que el reconocimiento de la gastronomía peruana a nivel internacional fomenta el crecimiento de las exportaciones de limón sutil fresco / Considera que los gustos y preferencias de los consumidores extranjeros con respecto al nivel de acidez del limón sutil afectan el incremento de sus exportaciones

ii) Dimensión 2: Precios de bienes relacionados

Enunciado: Considera que el precio de la oferta exportadora de limones de otros países (principalmente Regiones de Latinoamérica) con respecto al precio del limón sutil fresco del Perú, afecta el crecimiento de las exportaciones de su empresa

3.3 Proceso de muestreo: Tamaño y selección de muestra

Con respecto al tipo de muestreo a utilizar, éste es probabilístico. De acuerdo a su definición, selecciona todas las unidades o casos de la población con la misma posibilidad de ser elegidos para conformar la muestra. Igualmente, estos se obtienen mediante la definición exacta de la población de estudio y el tamaño adecuado para la muestra, es así como a través de una selección aleatoria se definen las unidades de muestreo (Hernández y Mendoza, 2018). A continuación, se procede a definir la población de estudio, así como la muestra de acuerdo a los lineamientos establecidos para el respectivo método cuantitativo.

3.3.1 Población de estudio

La población de estudio para Hernández y Mendoza (2018), se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Por lo tanto, en cuanto a la presente investigación, se puede afirmar que la población está conformada por unidades de estudio que comprendan las siguientes características:

- Ser empresa peruana constituida y formal ante la SUNAT bajo cualquier régimen.
- Empresa exportadora de limón sutil fresco originario de la Región Piura.
- Empresa que exporte el limón sutil fresco con la partida 08.05.50.2100 del periodo del 2014-2018.

A partir de estas especificaciones, se investigó que 28 empresas fueron exportadoras de limón sutil fresco a nivel nacional en el último periodo del año, el cual es 2018 (Veritrade, 2018). Posteriormente, se realizó un análisis que de acuerdo con la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), se concluyó que sólo 23 de ellas exportan limón sutil originario de la Región Piura. Asimismo, las 5 empresas restantes pertenecen a la Región de Lambayeque y Tumbes.

Cabe destacar que las 23 empresas representan el 99% de las exportaciones de limón sutil a nivel nacional durante el año 2018, lo cual asciende a un monto de 3'583,169 de dólares americanos (Trade Map, 2018). Del mismo modo, se justifica que estas empresas de estudio sean de Piura, puesto que en dicha Región se concentra el 54% de la producción

nacional de limón sutil. Por esta razón, se recalca que la población del presente estudio se centra en las 23 empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura.

3.3.2 Tamaño de la muestra

La muestra se define como un subgrupo de la población de nuestro interés (Hernández y Mendoza, 2018). Por esta razón, para determinar el tamaño de la muestra bajo un análisis científico, se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Antes de aplicar la fórmula, se debe identificar claramente cada una de las variables (Ver tabla 19). Asimismo, la fórmula es explicada y reemplazada por el valor correspondiente a cada una. Las variables que se utilizan son las siguientes: el tamaño de la muestra (n), la probabilidad del éxito (p), la probabilidad del fracaso (q), la precisión o error admisible (d), el nivel de confianza (Z) y la población de estudio (N).

Tabla 19

Detalle de las variables para calcular la muestra

Definición	Variable	Valor
Tamaño de la muestra	n	n
Probabilidad de éxito	p	0.5
Probabilidad de fracaso	q	0.5
Precisión (error máximo admisible en términos de proporción)	d	0.05
Nivel de confianza	Z	1.96
Población	N	23

Nota: La tabla describe la descripción de las variables que se calculan en la muestra, por elaboración propia, 2019.

Para el trabajo de investigación, se reemplazaron los datos en la fórmula de acuerdo al estudio y se obtuvo como resultado una muestra de 22 empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura. Sin embargo, se realizó una modificación en dicha cantidad, ya que una de las limitantes del estudio fue la disolución de 2 empresas exportadoras por

motivo de baja según SUNAT, además no se les ubicó en el domicilio fiscal. Por ende, la muestra se ajustó a 20 empresas exportadoras para poder realizar la investigación.

3.4 Instrumentos metodológicos para el recojo de la investigación

Los instrumentos metodológicos para el recojo de información, deben trazar verdaderamente las variables de la investigación. Asimismo, sus requisitos tales como la confiabilidad o fiabilidad, la validez y la objetividad, deben ser analizadas de forma independiente (Hernández y Mendoza, 2018). Cabe mencionar que, si no se tiene alguno de estos requisitos, el instrumento no sería el apropiado para poder llevar a cabo un estudio.

En primer lugar, la confiabilidad es el grado en que el instrumento genera resultados precisos y coherentes en la muestra. En segundo lugar, la validez resalta el grado en que el instrumento mide con precisión la variable que exactamente quiere medir en amplitud, contenido y componentes. Por último, la objetividad es el grado en el que el instrumento es permeable o no, al dominio de sesgos o tendencias por parte de los investigadores que lo administran e interpretan (Hernández y Mendoza, 2018).

A continuación, se presentan las tres cuestiones básicas para construir un instrumento o sistema de medición respecto a las variables (Hernández y Mendoza, 2018):

- *La operacionalización:* se refiere a todo el proceso que lleva una variable teórica a indicadores medibles y verificables. Igualmente, dicho proceso se fundamenta tanto en una definición conceptual como en una definición operacional. En el presente estudio se puede apreciar la elaboración de la matriz operacional (Ver Anexo 1).
- *La codificación:* hace referencia a la asignación de los datos por un valor numérico que lo identifique. Esto es fundamental para poder analizarlos de manera cuantitativa.
- *Establecer niveles de medición:* en este caso, existen cuatro niveles de medición. Por un lado, se encuentra el nivel de medición nominal, que consta de asignar un número a las categorías de las variables sin importar el orden. Ello, únicamente con el objetivo de poder clasificarlas. Asimismo, existen dos tipos, las cuales son: dicotómicas (dos categorías) y categorías (más de tres). Por otro lado, se encuentra el nivel de medición ordinal, el cual significa que los números que se les asigna a las

categorías, si tienen un orden e indican jerarquía y definen posiciones. Finalmente, se encuentra el nivel de medición por intervalos y el nivel de medición de razón.

En el caso de la presente investigación se elaboró una encuesta, cuya definición radica en un grupo de preguntas o enunciados que hacen referencia a una o más variables, las cuales serán medidas para la investigación (Hernández y Mendoza, 2018). Los enunciados de la encuesta se elaboraron en base a las dimensiones de la matriz de operacionalización. Las preguntas que se utilizaron fueron abiertas y cerradas, con intervalos de respuesta y dicotómicas. Para las preguntas con enunciados, se utilizó una escala de Likert del 1 al 5, esta escala de medición evalúa si la empresa está de acuerdo o en desacuerdo con cada enunciado. Finalmente, la encuesta fue respondida por 20 empresas exportadoras de limón sutil de la Región de Piura (Ver Anexo 2).

3.4.1 Investigación Cuantitativa

Con respecto al presente estudio, se realiza la recolección de datos primarios, a través de la investigación cuantitativa. Ello, posteriormente al levantamiento de los datos secundarios mediante fuentes de información. Asimismo, este tipo de investigación busca cuantificar los datos y generalizar los resultados de la muestra a la población. Además, se caracteriza por tener una recolección de datos estructurada, y por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico para conseguir los resultados (Malhotra, 2008). Esta ruta es apropiada para poder estimar la magnitud u ocurrencia de los fenómenos y así poder probar las hipótesis (Hernández y Mendoza, 2018).

4 CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Aplicación Principal

Para el estudio de investigación, la encuesta se aplicó a las empresas seleccionadas según la muestra determinada. Igualmente, la información que se obtuvo fue proporcionada por el encargado de comercio exterior de cada una de las empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura.

A continuación, se procede a explicar el uso de la herramienta cuantitativa que recolectó datos para el análisis del tema de investigación.

4.1.1 Herramienta cuantitativa: Encuesta a empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región de Piura

La encuesta se elaboró de manera física y de acuerdo al resultado de la muestra, se aplicó la misma a 20 empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura. Asimismo, consta de 7 partes entre preguntas y enunciados. Con respecto a las dos primeras partes, éstas recolectan datos específicos de la empresa, a través de preguntas directas y abiertas, con la cual se demuestra que las empresas encuestadas exportan limón sutil de la Región Piura.

Las otras 4 partes restantes, analizan los factores internos: características de la empresa, competencias de la empresa, estrategia exportadora y, el factor externo: demanda externa, los cuales son factores determinantes que se están investigando para el presente estudio. Del mismo modo, estas 4 partes constan de dos preguntas cerradas y veintitrés enunciados que se miden en escala de Likert del 1 al 5, las cuales evalúan si la empresa está de acuerdo o en desacuerdo con cada enunciado.

De la misma manera, como la información fue proporcionada por el encargado de comercio exterior de cada empresa exportadora, se viajó a la Región Piura con el fin de visitar la planta de producción y la oficina comercial de cada una de las mismas. Así también se pudo recolectar mayor información que alimente la presente investigación.

Igualmente, se pactó una reunión con el encargado de PROMPERÚ en Piura, quien revisó y validó la encuesta con algunas sugerencias. Entonces, se realizaron los ajustes

pertinentes antes de aplicar la misma a los respectivos exportadores de limón sutil fresco (Ver el instrumento en el Anexo 3). Posteriormente a ello, se procedió a realizar dichas encuestas las cuales fueron contestadas de manera presencial, en la cual se pudo ahondar más en determinadas preguntas; vía telefónica, en la cual también proporcionaron determinada información específica y; por correo electrónico.

Finalmente, se procedió a armar una base de datos con las respuestas de cada una de las encuestas resueltas, de tal manera que se obtengan resultados descriptivos y estadísticos. Por ello, se utilizó la herramienta SPSS Statistics, que fue desarrollado por la Universidad de Chicago, siendo actualmente propiedad de IBM (Malhotra, 2008). Igualmente, con este programa se pudo conocer el grado de importancia que le daba cada exportador a cada indicador. Además, a partir de las respuestas se pudo analizar también el grado de correlación entre los mismos.

A continuación, primero se presentan los resultados descriptivos según el estudio realizado a la muestra de 20 empresas del sector agrícola no tradicional que exportan limón sutil fresco de la Región Piura.

A) Zona de producción del limón sutil fresco

De acuerdo a los resultados de la Tabla 20 y Figura 41, se muestra la zona de producción o abastecimiento del limón sutil fresco por provincia de las empresas exportadoras de la Región Piura, señalando que del total (20 empresas encuestadas), la mayoría obtienen el fruto de la provincia de Sullana que representa el 55% resaltando los valles de Cieneguillo y Chalacala Alta; le sigue Tambo Grande con el 30% resaltando los valles de Pedregal, Sinchi Roca, Cruceta, Malingas y San Lorenzo; luego, algunas empresas que tienen producción o se abastecen de ambas provincias (Sullana y Tambo Grande) con 10%, y por último en Ayabaca que representa el 5% destacando el valle de Pampa Larga Suvo.

Tabla 20

Zona de producción o abastecimiento de limón sutil de las empresas encuestadas

Provincia	Frecuencia	Porcentaje
Sullana	11	55%
Tambo Grande	6	30%
Sullana y Tambo Grande	2	10%
Ayabaca	1	5%
Total	20	100%

Nota: La tabla muestra en porcentajes, en qué provincia de la Región de Piura producen o se abastecen de limón sutil. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Figura 41. Zona de producción o abastecimiento de las empresas exportadoras de limón sutil fresco según provincia de la Región Piura

La figura muestra la zona de producción o abastecimiento de las empresas exportadoras de limón sutil fresco según provincia de Piura. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019

B) Año de inicio de actividad exportadora de las empresas

En los resultados de la Tabla 21 y Figura 42, se muestra el rango de años de inicio de la actividad exportadora de las empresas de Piura, las cuales indican que del total de las mismas que fueron encuestadas, la mayoría inició su actividad exportadora en un rango destacado, el 60% desde 2016 en adelante, las cuales comenzaron en el año 2016, 2017 y 2018. Asimismo, el 20% inició durante el 2011 y 2015, dentro de las cuales comenzaron en el año 2011, 2014 y 2015; y los que tienen experiencia de años en exportación, hasta el 2010 son el 20%, las cuales empezaron en los años, 1996, 2000, 2003 y 2010.

Tabla 21

Rango de años de inicio de la actividad exportadora de las empresas

Rango	Frecuencia	Porcentaje
De 1996 al 2000	2	10%
Del 2001 al 2005	1	5%
Del 2006 al 2010	1	5%
Del 2011 al 2015	4	20%
Del 2016 a más	12	60%
Total	20	100%

Nota: La tabla muestra cuál fue el rango de años en que las empresas comenzaron sus actividades de exportación. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Figura 42. Gráfico de rango de inicio de la actividad exportadora

La figura muestra durante qué rango de años las empresas exportadoras de limón sutil fresco iniciaron sus actividades. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019

C) La empresa exporta sólo limón sutil

Con respecto a este análisis descriptivo, la Tabla 22 y Figura 43, demuestran que el 95% del total de las empresas encuestadas no solamente exportan limón sutil fresco sino frutos como limón tahití, aceite destilado de limón sutil, cáscara deshidratada de limón sutil y jugo concentrado de limón sutil (Limonos Piuranos S.A.C.); quinua, mote, maíz morado, chirimoya, lúcuma, mango, guanabana, maracuya, palta, mango (Vale Fruit S.A.C.); aguaje, ají limo, ají panca, ají rocoto, camu camu, cocona, maíz gigante, mashua, papas nativas (Inca Invest S.A.C.); entre otras empresas que solo se dedican a exportar sólo limón sutil y tahití.

Por el contrario, existe una empresa (Grupo más Perú S.A.C. con 5%) que exporta solo limón sutil, puesto que solo quisieron aprovechar una oportunidad de negocio al ver la necesidad del fruto por parte de un comprador chileno.

Tabla 22

Respuestas de las empresas respecto a si exportan o no limón sutil

<u>¿Exporta sólo limón sutil?</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
No	19	95%
Si	1	5%
Total	20	100%

Nota: La tabla muestra cuántas empresas no sólo exportan limón sutil fresco. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Figura 43. Distribución porcentual de las empresas respecto a si exportan o no limón sutil

La figura muestra la distribución porcentual de las empresas respecto a si exportan o no limón sutil. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019

D) Proveedores de limón sutil fresco

Con respecto a este análisis descriptivo, la Tabla 23 y Figura 44, demuestran que el 50% de las empresas encuestadas se abastecen de limón sutil mediante “Cultivos propios y Acopiadores” (25%) y, por medio de “Agricultores independientes” (25%). Asimismo, le sigue otras empresas que se proveen de este fruto solo a través de “Asociaciones” que representan el 15% del total o sólo a través de “Acopiadores” que también representan el 15% del total. Igualmente, el 10% respondió que se proveen de limón sutil mediante sus “Cultivos propios” y el otro 10% restante respondió que se abastecen de este fruto por medio

de “Agricultores independientes y Acopiadores” (5%) y, por medio de “Cultivos propios y Agricultores independientes” (5%). Con ello se denota que, la mayoría de las empresas optan por suministrarse de este fruto agrícola; a través de sus Cultivos propios, y si no les alcanza para el pedido completo, se suministran de Acopiadores o Agricultores independientes certificados por SENASA. De esta manera, aseguran un producto de calidad al comprador en el país de destino.

Tabla 23

Proveedores de limón sutil fresco de las empresas encuestadas

Proveedores de limón sutil fresco	Frecuencia	Porcentaje
Acopiadores	3	15%
Agricultores independientes	5	25%
Agricultores independientes y Acopiadores	1	5%
Asociaciones	3	15%
Cultivos propios	2	10%
Cultivos propios y Acopiadores	5	25%
Cultivos propios y Agricultores independientes	1	5%
Total	20	100%

Nota: La tabla muestra la distribución porcentual de los proveedores de las empresas exportadoras de limón sutil fresco. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Figura 44. Distribución porcentual de los proveedores de las empresas exportadoras de limón sutil fresco

La figura muestra la distribución porcentual de los proveedores de las empresas exportadoras de limón sutil fresco. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019

E) Clasificación de empresas según facturación de venta anual de las exportaciones

De acuerdo a los resultados de la Tabla 24 y Figura 45, se observan intervalos según el nivel de venta anual de las exportaciones en general de las empresas al año 2018: mostrando que del total de las mismas encuestadas, la mayoría realizó una facturación de hasta 150 UIT que representa el 70%, es decir que estas empresas se clasifican como microempresa. Igualmente, el 25% obtuvo una facturación de entre 151 hasta 1700 UIT, clasificándose como pequeñas empresas y el 5% realizó una facturación de venta anual en exportaciones entre 1701 hasta 2300 UIT, la cual es Limones Piuranos S.A.C. que se clasifica como una mediana empresa.

Tabla 24

Intervalo según facturación de venta anual de las exportaciones de las empresas encuestadas

Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 150 UIT	14	70%
De 151 hasta 1700 UIT	5	25%
De 1701 hasta 2300 UIT	1	5%
Más de 2301 UIT	0	0%
Total	20	100%

Nota: La tabla muestra cuál fue el intervalo, según facturación de venta anual de las exportaciones en general del año 2018, en el que se ubican las empresas exportadoras de limón sutil fresco. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Figura 45. Clasificación de las empresas exportadoras de limón sutil de acuerdo con el nivel total de sus exportaciones al año 2018

La figura muestra la clasificación de las empresas exportadoras de limón sutil de acuerdo al nivel total de sus exportaciones al año 2018. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019

F) Años de experiencia en comercio exterior

De acuerdo a los resultados de la Tabla 25 y Figura 46, se muestran rango de años de experiencia laboral en comercio exterior por parte del encargado de las exportaciones de limón sutil de las empresas de la Región Piura. Cabe resaltar que, este análisis no toma en cuenta la experiencia previa en comercio exterior, puesto que los encuestados comentaron que no es necesario poseer de conocimientos previos, dado que sólo se capacitaron al momento de ejercer el cargo. Con ello se muestra que del total de las empresas encuestadas, la mayoría tiene experiencia entre 6 a 10 años (55%), pero habiendo comenzado en el rubro, mas no experiencia previa al cargo asignado. De la misma forma, el 30% tiene experiencia entre 1 a 5 años; el 15% entre 11 a 15 años y el 5% de 16 años en adelante.

Tabla 25

Rango de años de experiencia en comercio exterior

Rango	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 5 años	6	30%
De 6 a 10 años	11	55%
De 11 a 15 años	2	10%
De 16 a más años	1	5%
Total	20	100%

Nota: La tabla muestra cuál fue el rango de años de experiencia en comercio exterior de las empresas exportadoras de limón sutil fresco. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Figura 46. Distribución porcentual del rango de años de experiencia en comercio exterior de las empresas exportadoras de limón sutil fresco

La figura muestra la distribución porcentual del rango de años de experiencia en comercio exterior de las empresas exportadoras de limón sutil fresco. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019

En el siguiente capítulo, se presentan los conceptos y resultados estadísticos según el tipo de análisis realizado a la muestra de 20 empresas del sector agrícola no tradicional que exportan limón sutil fresco, a través del sistema estadístico SPSS. De esta manera, se podrá definir con mayor determinación cuáles fueron los factores determinantes internos y externos que influyeron en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región Piura en el periodo 2014-2018.

5 CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A partir de la definición de la variable dependiente y las variables independientes, en el presente capítulo se procede a realizar el análisis de los resultados de la Encuesta, realizado a las empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura. Este análisis consta de aplicar el modelo factorial a los resultados cuantitativos con ayuda de un programa estadístico, el cual es IBM SPSS Statistics v.25. Ello, con el fin de averiguar si las dimensiones dentro de cada factor son significativas y en qué medida éstas lo son, de tal manera que se pueda explicar cada uno de dichos factores. A continuación, se explica y se analiza a mayor detalle, el siguiente modelo utilizado:

5.1 Modelo de Análisis Factorial

De acuerdo con lo explicado en el párrafo anterior, se procede a explicar el modelo de análisis factorial, de tal manera que Malhotra (2008) lo define de la siguiente manera:

“El análisis factorial es un nombre general que denota una clase de procedimientos que se usan para reducir y resumir datos. En la investigación puede existir una gran cantidad de variables, que en su mayoría están correlacionadas y deben reducirse a un nivel manejable. Las relaciones entre los conjuntos de muchas variables interrelacionadas se examinan y se representan en términos de algunos factores subyacentes” (p. 609).

En el presente trabajo de investigación, se decidió utilizar el modelo factorial, ya que para cada factor se necesita identificar qué dimensiones son los que más lo explican o sobresalen. Además, se busca explicar las correlaciones entre cierto grupo de dimensiones y así poder definirlos, mediante características semejantes. Ello, con la finalidad de responder cada una de las hipótesis planteadas en la investigación.

Con respecto a la información secundaria, se definió 4 factores que influyeron en las exportaciones de limón sutil fresco de la Región Piura. Igualmente, cada uno de los mismos se explica, a través de elementos que son considerados dimensiones, las cuales se reflejan en enunciados que se encuentran en el cuestionario. Estas dimensiones fueron calificadas en una escala de Likert, desde un valor de 1 (Muy en desacuerdo) a un valor de 5 (Muy de

acuerdo) y en donde sólo se debía marcar una opción por cada ítem. El análisis se realizó por cada sección que engloba un determinado factor.

5.1.1 Fórmula de Modelo Factorial

En el presente trabajo de investigación, se utilizó la fórmula del modelo factorial para analizar las dimensiones de cada uno de los factores. A continuación, se muestra la siguiente fórmula:

$$X = \mu + L F + e$$

Donde X: es el vector de mediciones $p \times 1$, μ : es el vector de medias $p \times 1$, L: es una matriz de influencias $p \times m$, F: es un vector de factores comunes $m \times 1$ y e: es un vector de residuos $p \times 1$. En este caso, p: representa la cantidad de mediciones sobre un elemento y m: representa la cantidad de factores comunes. Asimismo, se reconoce que “F” y “e” son independientes y las F individuales también son independientes unas de otras (De La Fuente, 2011).

La media de “F” y “e”: es de 0; la $\text{Cov}(F) = I$, la matriz de identidad y $\text{Cov}(e) = \Psi$, una matriz diagonal (De La Fuente, 2011).

Del mismo modo, como parte del modelo: análisis factorial, la matriz de covarianzas $p \times p$ de los datos, X, se calcula de la siguiente manera (De La Fuente, 2011):

$$\text{Cov}(X) = L L' + \Psi$$

Donde L: es la matriz de influencias $p \times m$ y Ψ : es una matriz diagonal $p \times p$. Igualmente, se denomina la i-ésima comunalidad, al i-ésimo elemento diagonal de $L L'$ que es la suma de las influencias cuadradas. Cabe indicar que los valores de comunalidad se estiman como el porcentaje de variabilidad explicada por los factores comunes. El i-ésimo elemento diagonal de Ψ se designa como la i-ésima varianza específica, la cual se define por ser la porción de variabilidad no explicada por los factores comunes. Además, se emplea los tamaños de las comunales o varianzas específicas para evaluar la afabilidad de ajuste (De La Fuente, 2011).

Asimismo, el modelo factorial contiene determinados estadísticos que se asocian con el análisis, estos son (Malhotra, 2008):

- *Prueba de esfericidad de Bartlett*: es una prueba estadística que se usa para examinar la hipótesis de que las variables no están correlacionadas en la población. Es decir, la matriz de correlación de la población es la matriz de identidad; en la cual cada variable tiene una correlación perfecta con ella misma ($r = 1$), sin embargo, no se correlaciona con las demás variables ($r = 0$). En otras palabras, si la Prueba de esfericidad de Bartlett es menor a 0.05, significa que los factores que establece una determinada empresa son independientes entre sí y no se encuentran vinculadas. Por lo tanto, sí funciona el modelo factorial y con ello se obtiene los grupos o perfiles, de acuerdo a cada factor.
- *Matriz de correlación*: muestra las correlaciones simples entre todos los elementos o variables del análisis. Cabe mencionar que, se omiten los de valor 1.
- *Contribución común*: es la cantidad de varianza que una determinada variable comparte con todas las variables consideradas. Asimismo, es la proporción de la varianza explicada por factores comunes.
- *Valor propio*: es la varianza total explicada por cada factor.
- *Cargas de los factores*: son correlaciones simples entre los factores y las variables.
- *Gráfica de las cargas de los factores*: se refiere al gráfico de las variables que utiliza la carga de los factores como las coordenadas.
- *Matriz factorial*: es aquella que contiene la carga de los factores de las diversas variables.
- *Puntuaciones de los factores*: se refiere a las calificaciones compuestas para cada entrevistado.
- *Medida de lo apropiado del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*: es aquel indicador que se usa para examinar si el análisis factorial es adecuado. Además, cuando el valor se encuentra entre 0.5 y 1.0, éste indica que el análisis factorial es apropiado, sin embargo, cuando el valor es menor a 0.5, éste indica que el análisis no es el apropiado. En otras palabras, el índice KMO mide la adecuación, relación y significancia de las dimensiones que miden un determinado factor, de tal forma que dichas dimensiones se encuentren correlacionadas y expliquen de una manera adecuada al mismo. Así también, mide la adecuación de la muestra de un determinado estudio. Si éste índice es mayor a 0.5 (correlación alta), entonces es factible poder llevar a cabo el modelo factorial.
- *Porcentaje de varianza*: es aquel porcentaje de varianza asignado a cada factor.

- *Residuales*: son aquellas diferencias entre las correlaciones observadas (matriz de correlación de entrada) y las correlaciones reproducidas (matriz de correlación factorial).
- *Gráfica de sedimentación*: hace referencia al gráfico que indica el orden de extracción de los valores propios contra el número de factores.

A partir de la definición de los estadísticos, se procede a estudiar cada uno de los factores, a través del análisis estadístico y el modelo factorial. En el siguiente punto se aprecia las pruebas y el análisis de cada factor por separado.

5.1.2 Resultados del Factor Interno: Características de la empresa

A continuación, se realiza el análisis de las dimensiones que sustentan el factor interno: “características de la empresa”.

A) Matriz de Fiabilidad

Tabla 26

Estadísticas de fiabilidad del factor interno: características de la empresa

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,678	4

Nota: La tabla muestra el nivel de confiabilidad del factor interno: características de la empresa, obtenida del SPSS. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Para validar la Encuesta acerca de los factores determinantes internos y externos que influyeron en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región Piura en el periodo 2014-2018, se realizó el análisis de fiabilidad en el SPSS, con el cual se pudo determinar el grado en que los enunciados de la encuesta se relacionan entre sí y explican de una manera adecuada el factor principal. En este caso, el análisis se realizó con el Alfa de Cronbach, el cual se describe a continuación:

Regla de decisión.

$\alpha \geq 0.5 \rightarrow$ existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

$\alpha < 0.5 \rightarrow$ no existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

Con respecto al factor interno: características de la empresa

$\alpha = 0.678$

$\rightarrow$ Como se aprecia el Alfa de Cronbach es 0.678, es decir mayor a 0.5, lo cual significa que existe consistencia entre las dimensiones del factor interno: características de la empresa y se encuentran correlacionadas. En otras palabras, como las dimensiones que explican dicho factor interno siguen una distribución normal, el promedio de las correlaciones entre las mismas, apunta hacia el valor promedio esperado. Es decir, el valor del promedio que se obtuvo con las respuestas de las encuestas, a partir de la escala utilizada del 1 al 5 en Likert, es igual al esperado. Por lo tanto, dichas dimensiones son adecuadas para analizar el factor.

Tabla 27

Estadísticas de total de elemento del factor interno: características de la empresa

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
(Tamaño de la empresa) Respaldo financiero	12,9000	2,832	,405	,650
(Compromiso) Capacitación al área de comercio exterior	12,5000	3,526	,277	,710
(Compromiso) Comprometer todos los recursos de la empresa	12,9500	2,261	,638	,475
(Percepción) Percepción favorable hacia la exportación	12,6500	2,661	,539	,558

Nota: La tabla muestra las estadísticas de total de elemento del factor interno: características de la empresa, obtenida del SPSS. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Con respecto a la tabla de estadísticas de total de elemento para el factor: características de la empresa, se utiliza para suprimir una variable o elemento si en caso el Alfa de Cronbach resulte menor a 0.5. En este caso como el Alfa de Cronbach (α) es igual a 0.678, no se elimina ninguna dimensión. No obstante, el enunciado “Comprometer todos los

recursos de la empresa” que explica la dimensión “Compromiso de gestión” y el enunciado “Percepción favorable hacia la exportación” que explica la dimensión “Percepción para la gestión exportadora” mostraron una correlación alta. Por lo tanto, no se pueden eliminar.

B) Prueba de Matriz de Correlaciones

Tabla 28

Matriz de correlaciones de variables del factor interno: características de la empresa

Matriz de correlaciones					
		(Tamaño de la empresa) Respaldo financiero	(Compromiso) Capacitación al área de comercio exterior	(Compromiso) Comprometer todos los recursos de la empresa	(Percepción) Percepción favorable hacia la exportación
Correlación	(Tamaño de la empresa) Respaldo financiero	1,000	,000	,477	,385
	(Compromiso) Capacitación al área de comercio exterior	,000	1,000	,368	,291
	(Compromiso) Comprometer todos los recursos de la empresa	,477	,368	1,000	,483
	(Percepción) Percepción favorable hacia la exportación	,385	,291	,483	1,000

Nota: La tabla muestra el grado de correlación que existe entre las dimensiones del factor interno: características de la empresa, obtenida del SPSS. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Con respecto a la matriz de correlaciones, se resalta que el coeficiente de correlación entre las dimensiones “Tamaño de la empresa” y “Compromiso”, que hacen referencia a los enunciados de “Respaldo financiero” y “Comprometer todos los recursos de la empresa” respectivamente, es moderada (0.477). Asimismo, el coeficiente de correlación entre las dimensiones “Percepción” y “Compromiso”, que hacen referencia a los enunciados de “Percepción favorable hacia la exportación” y “Comprometer todos los recursos de la empresa” respectivamente, también es moderada (0.483). No obstante, existe una correlación débil entre las dimensiones “Compromiso” y “Percepción”, las cuales hacen referencia a los enunciados de “Capacitación al área de comercio exterior” y “Percepción favorable hacia la exportación” respectivamente (0.291), es decir que ambas variables no se relacionan.

C) Prueba de Relevancia Global

Tabla 29

Prueba de KMO y Bartlett del factor interno: características de la empresa

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,615
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	13,386
	gl	6
	Sig.	,037

Nota: La tabla muestra el nivel de adecuación y significancia entre las dimensiones estudiadas del factor interno: características de la empresa, obtenida del SPSS. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Regla de decisión.

$KMO \geq 0.5 \rightarrow$ el modelo factorial es adecuado para el estudio

$KMO < 0.5 \rightarrow$ el modelo factorial no es adecuado para el estudio

Con respecto al factor interno: características de la empresa

$KMO = 0.615$

$\rightarrow$ Como se aprecia la Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es igual a 0.615, es decir mayor a 0.5, por lo que se determina que la relación de las dimensiones utilizadas para el factor: características de la empresa es alta, lo cual resalta la relevancia de las mismas e indica que el modelo factorial si es el adecuado para medir y analizar dicho factor.

Por otro lado, se analiza la Prueba de Esfericidad de Bartlett, la cual evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas.

Regla de decisión.

$Sig \geq 0.05 \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis nula H_0

$Sig < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula H_0

Hipótesis.

H0: Las características de la empresa no son significativos en las exportaciones de limón sutil fresco

H1: Las características de la empresa si son significativos en las exportaciones de limón sutil fresco

Con respecto al factor interno: características de la empresa

Sig. = 0.037

→ Como se observa la Prueba de Esfericidad de Bartlett es igual a 0.037, es decir menor a 0.05, lo cual significa que se rechaza la hipótesis nula (H0) de esfericidad y se acepta la hipótesis alterna (H1). Igualmente, se determina que el factor interno: características de la empresa si son significativos en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región Piura. Por lo tanto, se afirma que el modelo factorial es válido y adecuado para la investigación, por lo que se puede continuar con el siguiente modelo.

A continuación, se analiza la varianza total explicada, para poder determinar si existe 1 o más perfiles de empresas exportadoras.

D) Aplicación de la fórmula del modelo factorial

Tabla 30

Varianza total explicada del factor interno: características de la empresa

Varianza total explicada						
Componente	Total	Autovalores iniciales		Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
		% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,048	51,198	51,198	2,048	51,198	51,198
2	1,000	25,001	76,198	1,000	25,001	76,198
3	,555	13,863	90,061			
4	,398	9,939	100,000			
Método de extracción: análisis de componentes principales.						

Nota: La tabla muestra las varianzas obtenidas del SPSS a partir de las preguntas realizadas en las encuestas. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Con respecto a la tabla de varianza total explicada para el factor interno: características de la empresa, la primera variable explica la varianza de 2.048, es decir (2.048/4) o 51.198% de la varianza total. De la misma manera, la segunda variable explica (1.000/4) o 25.001% de la varianza total, de manera que las dos primeras variables combinadas explican el 76.198% de la varianza total. Con ello, se puede concluir que existen dos perfiles claros de las empresas exportadoras que resolvieron la encuesta.

E) Prueba de Relevancia Individual

Continuando con el análisis se aplica en el SPSS la matriz de componente, con la cual se determina la importancia de cada una de las dimensiones que explican el factor: características de la empresa, en cada uno de los componentes o perfiles encontrados.

Tabla 31

Matriz de componente para el factor interno: características de la empresa

Matriz de componente^a		
	Componente	
	1	2
(Tamaño de la empresa) Respaldo financiero	,674	-,606
(Compromiso) Capacitación al área de comercio exterior	,514	,795
(Compromiso) Comprometer todos los recursos de la empresa	,848	,005
(Percepción) Percepción favorable hacia la exportación	,782	-,006
Método de extracción: análisis de componentes principales.		
a. 2 componentes extraídos.		

Nota: La tabla muestra el análisis de los componentes principales para el factor interno: características de la empresa. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Tabla 32

Frecuencias de la dimensión compromiso: comprometer todos los recursos de la empresa

(Compromiso) Comprometer todos los recursos de la empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	6	30,0	30,0	30,0
	4,00	7	35,0	35,0	65,0
	5,00	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión comprometer todos los recursos de la empresa que explica el factor de características de la empresa. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Tabla 33

Frecuencias de la dimensión percepción: percepción favorable hacia la exportación

(Percepción) Percepción favorable hacia la exportación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	3	15,0	15,0	15,0
	4,00	7	35,0	35,0	50,0
	5,00	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión percepción favorable hacia la exportación que explica el factor de características de la empresa. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Tabla 34

Frecuencias de la dimensión compromiso: capacitación al área de comercio exterior

(Compromiso) Capacitación al área de comercio exterior					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	1	5,0	5,0	5,0
	4,00	8	40,0	40,0	45,0
	5,00	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión capacitación al área de comercio exterior que explica el factor de características de la empresa. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Con respecto a la matriz de componentes, se encontraron dos grupos o perfiles de las empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura:

- Perfil 1: Está compuesto en primer lugar por la dimensión “Compromiso de gestión” mediante el enunciado de “Comprometer todos los recursos de la empresa”, la cual fue marcada por 14/20 empresas exportadoras (70%) entre un nivel de medida de: *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo*. En segundo lugar, se encuentra el enunciado de “Percepción favorable hacia la exportación” que explica la dimensión de “Percepción para la gestión exportadora”, la cual fue marcada por 17/20 empresas exportadoras (85%) entre un nivel de medida de: *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo*. Con ello, se puede inferir que ambas dimensiones muestran un grupo de perfil de empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura que considera más importante comprometer sus recursos tangibles e intangibles, involucrando todas las áreas que mantienen desde los cultivos propios, recursos administrativos, maquinarias, hasta mobiliarios, entre otros; así como también el de ser optimista y mantener siempre una actitud positiva durante todo el proceso de la venta del fruto al cliente final, para así incrementar sus exportaciones. Para este perfil, son estas dos dimensiones las que más resaltaron dentro del factor interno características de la empresa y a su vez las que más influyeron en las exportaciones de limón sutil fresco de Piura en el periodo 2014-2018.

- Perfil 2: Este perfil está compuesto por la dimensión “Compromiso de gestión” mediante el enunciado de “Capacitación al área de comercio exterior”, la cual fue marcada por 19/20 empresas exportadoras (95%) entre un nivel de medida de: *de acuerdo y totalmente de acuerdo*. Con ello, se puede inferir que la variable muestra un grupo de perfil de empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura que considera más significativo formar y capacitar constantemente a las personas encargadas de las exportaciones del limón sutil en conocimientos y habilidades prácticas que fomenten un comercio internacional competitivo. Para este perfil, solo la dimensión de “Compromiso de gestión”, es la que más resaltó dentro del factor interno características de la empresa y a su vez la que más influyó en las exportaciones de limón sutil fresco de Piura en el periodo 2014-2018.

5.1.3 Resultados del Factor Interno: Competencias de la empresa

A continuación, se realiza el análisis de las dimensiones que sustentan el factor interno: “competencias de la empresa”.

A) Matriz de Fiabilidad

Tabla 35

Estadísticas de fiabilidad 1 del factor interno: competencias de la empresa

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,487	7

Nota: La tabla muestra el nivel de confiabilidad 1 del factor interno: competencias de la empresa, obtenida del SPSS. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Regla de decisión.

$\alpha \geq 0.5 \rightarrow$ existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

$\alpha < 0.5 \rightarrow$ no existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

Con respecto al factor interno: competencias de la empresa

$\alpha = 0.487$

→ Como se aprecia el Alfa de Cronbach es 0.487, es decir menor a 0.5, lo cual significa que no existe consistencia entre los 7 indicadores del factor interno: competencias de la empresa. Ello se explica a mayor detalle con la siguiente tabla.

Tabla 36

Estadísticas de total de elemento 1 del factor interno: competencias de la empresa

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
(Tecnología) Uso de la tecnología en la producción	26,8000	3,958	,658	,332
(Política de exportación) Políticas de exportación de su empresa	27,5500	3,418	,212	,486
(Planificación) Planificación correctamente estructurada	26,7000	4,221	,699	,365
(Planificación) Experiencia previa en comercio exterior	27,2000	4,905	-,104	,623
(Conocimiento de mercado) Nivel de conocimiento del mercado	26,6500	4,555	,623	,415
(Sistema de gestión) Implementar sistemas de gestión como ERP	28,0500	2,997	,349	,386
(Control de calidad) Control de calidad del limón sutil fresco	26,6500	4,976	,174	,481

Nota: La tabla muestra las estadísticas de total de elemento 1 del factor interno: competencias de la empresa, obtenida del SPSS. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Debido a que el Alfa de Cronbach es menor a 0.5 (0.487), se utilizó la tabla 36 de Estadísticas de total de elemento 1, con la cual se elimina la dimensión “Experiencia previa en comercio exterior”, puesto que al suprimirse el mismo, el Alfa de Cronbach asciende a 0.623 de acuerdo con la tabla. Con ello, se validaría la fiabilidad de las dimensiones, lo cual se demuestra a continuación.

Tabla 37

Estadísticas de fiabilidad 2 del factor interno: competencias de la empresa

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,623	6

Nota: La tabla muestra el nivel de confiabilidad 2 del factor interno: competencias de la empresa, obtenida del SPSS. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Regla de decisión.

$\alpha \geq 0.5 \rightarrow$ existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

$\alpha < 0.5 \rightarrow$ no existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

Con respecto al factor interno: competencias de la empresa

$\alpha = 0.623$

$\rightarrow$ Como se observa el Alfa de Cronbach es 0.623, es decir mayor a 0.5, exceptuando la dimensión “Experiencia previa en comercio exterior” como se indicó anteriormente. Ello denota que de esta manera, si existe consistencia entre las 6 dimensiones restantes del factor interno: competencias de la empresa. En otras palabras, como las dimensiones que explican dicho factor interno siguen una distribución normal, el promedio de las correlaciones entre las mismas, apunta hacia el valor promedio esperado. Es decir, el valor del promedio que se obtuvo con las respuestas de las encuestas, a partir de la escala utilizada del 1 al 5 en Likert, es igual al esperado. Por lo tanto, las 6 dimensiones sí se encuentran correlacionadas y son adecuadas para analizar el factor.

Tabla 38

Estadísticas de total de elemento 2 del factor interno: competencias de la empresa

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
(Tecnología) Uso de la tecnología en la producción	22,4000	3,621	,714	,494
(Política de exportación) Políticas de exportación de su empresa	23,1500	2,871	,306	,658
(Planificación) Planificación correctamente estructurada	22,3000	4,011	,649	,545
(Conocimiento de mercado) Nivel de conocimiento del mercado	22,2500	4,303	,596	,580
(Sistema de gestión) Implementar sistemas de gestión como ERP	23,6500	2,555	,424	,584
(Control de calidad) Control de calidad del limón sutil fresco	22,2500	4,618	,246	,625

Nota: La tabla muestra las estadísticas de total de elemento 2 del factor interno: competencias de la empresa, obtenida del SPSS. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Con respecto a la tabla de estadísticas de total de elemento 2, las dimensiones “Tecnología en la producción” y “Planificación correctamente estructurada” mostraron una alta correlación. Por ende, en este caso no se pueden eliminar, puesto que se obtendría un Alfa de Cronbach menor a 0.5 y el análisis factorial no sería el adecuado para el estudio.

B) Prueba de Matriz de Correlaciones

Tabla 39

Matriz de correlaciones de variables del factor interno: competencias de la empresa

		Matriz de correlaciones					
		(Tecnología) Uso de la tecnología en la producción	(Política de exportación) Políticas de exportación de su empresa	(Planificación) Planificación correctament e estructurada	(Conocimient o de mercado) Nivel de conocimiento del mercado	(Sistema de gestión) Implementar sistemas de gestión como ERP	(Control de calidad) Control de calidad del limón sutil fresco
Correlación	(Tecnología) Uso de la tecnología en la producción	1,000	,411	,667	,459	,539	,459
	(Política de exportación) Políticas de exportación de su empresa	,411	1,000	,360	,483	,129	,012
	(Planificación) Planificación correctamente estructurada	,667	,360	1,000	,688	,531	-,076
	(Conocimiento de mercado) Nivel de conocimiento del mercado	,459	,483	,688	1,000	,365	-,053
	(Sistema de gestión) Implementar sistemas de gestión como ERP	,539	,129	,531	,365	1,000	,365
	(Control de calidad) Control de calidad del limón sutil fresco	,459	,012	-,076	-,053	,365	1,000

Nota: La tabla muestra el grado de correlación que existe entre las variables del factor interno: competencias de la empresa, obtenida del SPSS. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Con respecto a la matriz de correlaciones para la variable competencias de la empresa, se resalta que el coeficiente de correlación entre las dimensiones “Tecnología” y “Planificación”, que hacen referencia a los enunciados de “Uso de la tecnología en la producción” y “Planificación correctamente estructurada” respectivamente, es significativa (0.667). Igualmente, el coeficiente de correlación entre las dimensiones “Planificación” y “Conocimiento de mercado” (0.688) también es significativa. Del mismo modo, las dimensiones “Tecnología” y “Sistemas de gestión” (0.539) tienen un coeficiente de correlación significativo y las dimensiones “Tecnología” y “Control de calidad” (0.459) tienen un coeficiente de correlación moderado. Sin embargo, existe una correlación negativa y débil entre las dimensiones “Planificación” y “Control de calidad” (-0.076), es decir que ambas dimensiones no se relacionan.

C) Prueba de Relevancia Global

Tabla 40

Prueba de KMO y Bartlett del factor interno: competencias de la empresa

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,576
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	46,177
	gl	15
	Sig.	,000

Nota: La tabla muestra el nivel de adecuación y significancia entre las variables estudiadas del factor interno: competencias de la empresa, obtenida del SPSS. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Regla de decisión.

$KMO \geq 0.5 \rightarrow$ el modelo factorial es adecuado para el estudio

$KMO < 0.5 \rightarrow$ el modelo factorial no es adecuado para el estudio

Con respecto al factor interno: competencias de la empresa

$KMO = 0.576$

$\rightarrow$ Como se observa la Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es igual a 0.576, es decir mayor a 0.5, por lo que se determina que la relación de las dimensiones utilizadas para el factor: competencias de la empresa es alta, lo cual destaca la relevancia de las mismas e indica que el modelo factorial si es el adecuado para medir y analizar dicho factor.

Por otro lado, se analiza la Prueba de Esfericidad de Bartlett, la cual evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas.

Regla de decisión.

$Sig \geq 0.05 \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis nula H_0

$Sig < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula H_0

Hipótesis.

H0: Las competencias de la empresa no son significativos en las exportaciones de limón sutil fresco

H1: Las competencias de la empresa si son significativos en las exportaciones de limón sutil fresco

Con respecto al factor interno: competencias de la empresa

Sig. = 0.000

→ Como se observa la Prueba de Esfericidad de Bartlett es igual a 0.000, es decir menor a 0.05, lo cual significa que se rechaza la hipótesis nula (H0) de esfericidad y se acepta la hipótesis alterna (H1). Asimismo, se determina que el factor interno: competencias de la empresa si son significativos en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región Piura. Por lo tanto, se afirma que el modelo factorial es válido y adecuado para la investigación, por lo que de la misma forma se puede continuar con el siguiente modelo.

A continuación, se presenta el análisis de la varianza total explicada, para poder determinar si existe 1 o más perfiles de empresas exportadoras.

D) Aplicación de la fórmula del modelo factorial

Tabla 41

Varianza total explicada del factor interno: competencias de la empresa

Varianza total explicada						
Componente	Total	Autovalores iniciales		Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
		% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,949	49,147	49,147	2,949	49,147	49,147
2	1,344	22,392	71,539	1,344	22,392	71,539
3	,805	13,415	84,955			
4	,411	6,855	91,810			
5	,374	6,239	98,049			
6	,117	1,951	100,000			
Método de extracción: análisis de componentes principales.						

Nota: La tabla muestra las varianzas obtenidas del SPSS a partir de las preguntas realizadas en las encuestas. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Con respecto a la tabla de varianza total explicada para el factor interno: competencias de la empresa, la primera variable explica la varianza de 2.949, es decir (2.949/6) o 49.147% de la varianza total. De la misma manera, la segunda variable explica (1.344/6) o 22.392% de la varianza total, de manera que las dos primeras variables combinadas explican el 71.539% de la varianza total. Con ello, se puede deducir que existen dos perfiles de las empresas exportadoras que resolvieron la encuesta.

E) Prueba de Relevancia Individual

Continuando con el análisis se aplica en el SPSS la matriz de componente, con la cual se determina la relevancia de cada una de las dimensiones que explican el factor: competencias de la empresa, en cada uno de los componentes o perfiles encontrados.

Tabla 42

Matriz de componente para el factor interno: competencias de la empresa

Matriz de componente^a		
	Componente	
	1	2
(Tecnología) Uso de la tecnología en la producción	,854	,272
(Política de exportación) Políticas de exportación de su empresa	,576	-,355
(Planificación) Planificación correctamente estructurada	,850	-,268
(Conocimiento de mercado) Nivel de conocimiento del mercado	,768	-,406
(Sistema de gestión) Implementar sistemas de gestión como ERP	,703	,377
(Control de calidad) Control de calidad del limón sutil fresco	,282	,874
Método de extracción: análisis de componentes principales.		
a. 2 componentes extraídos.		

Nota: La tabla muestra el análisis de los componentes principales para el factor interno: competencias de la empresa. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Tabla 43

Frecuencias de la dimensión tecnología: uso de la tecnología en la producción

(Tecnología) Uso de la tecnología en la producción					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4,00	4	20,0	20,0	20,0
	5,00	16	80,0	80,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión uso de la tecnología en la producción que explica el factor de competencias de la empresa. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Tabla 44

Frecuencias de la dimensión planificación: planificación correctamente estructurada

(Planificación) Planificación correctamente estructurada					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4,00	2	10,0	10,0	10,0
	5,00	18	90,0	90,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión planificación correctamente estructurada que explica el factor de competencias de la empresa. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Tabla 45

Frecuencias de la dimensión conocimiento de mercado: nivel de conocimiento del mercado

(Conocimiento de mercado) Nivel de conocimiento del mercado					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4,00	1	5,0	5,0	5,0
	5,00	19	95,0	95,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión nivel de conocimiento del mercado que explica el factor de competencias de la empresa. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Tabla 46

Frecuencias de la dimensión control de calidad: control de calidad del limón sutil fresco

(Control de calidad) Control de calidad del limón sutil fresco					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4,00	1	5,0	5,0	5,0
	5,00	19	95,0	95,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión control de calidad del limón sutil fresco que explica el factor de competencias de la empresa. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Con respecto a la matriz de componentes, se encontraron dos grupos o perfiles de las empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura:

- Perfil 1: Está compuesto en primer lugar por la dimensión “Tecnología” mediante el enunciado de “Uso de la tecnología en la producción”, la cual fue marcada por 19/20 empresas exportadoras (95%) con un nivel de medida de: *totalmente de acuerdo*. En segundo lugar, se encuentra el enunciado de “Planificación correctamente estructurada” que explica la dimensión “Planificación de la exportación”, la cual fue marcada por 19/20 empresas

exportadoras (95%) con un nivel de medida de: *totalmente de acuerdo*. En tercer lugar, se encuentra el enunciado de “Nivel de conocimiento del mercado” que explica la dimensión “Conocimiento de mercado”, el cual fue marcado por 19/20 empresas exportadoras (95%) con un nivel de medida de: *totalmente de acuerdo*. Con ello, se puede inferir que las tres variables muestran un grupo de perfil de empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura que considera más importante planificar con anticipación las actividades clave para el despacho del fruto a tiempo, así como de utilizar tecnología de punta en la producción del mismo y, analizar al mercado objetivo para de esa manera entregar productos de primera calidad de acuerdo a las exigencias del mercado. Para este perfil, son estas tres dimensiones las que más resaltaron dentro del factor interno competencias de la empresa y a su vez las que más influyeron en las exportaciones de limón sutil fresco de Piura en el periodo 2014-2018.

- Perfil 2: Está compuesto por la dimensión “Control de calidad” mediante el enunciado de “Control de calidad del limón sutil fresco”, el cual fue marcado por 19/20 empresas exportadoras (95%) con un nivel de medida de: *totalmente de acuerdo*. Ello refleja un perfil de empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura que considera indispensable la calidad del limón sutil fresco en sus procesos productivos, ya sea por el tipo de color, apariencia (manchas), calibre (tamaño) y conservación que debe mantener el fruto hasta llegar al cliente final en el país de destino. Para este perfil, solo la dimensión de “Control de calidad”, es la que más resaltó dentro del factor interno competencias de la empresa y a su vez la que más influyó en las exportaciones de limón sutil fresco de Piura en el periodo 2014-2018.

5.1.4 Resultados del Factor Interno: Estrategia Exportadora

A continuación, se realiza el análisis de las dimensiones que sustentan el factor interno: “estrategia exportadora”.

A) Matriz de Fiabilidad

Tabla 47

Estadísticas de fiabilidad del factor interno: estrategia exportadora

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,671	7

Nota: La tabla muestra el nivel de confiabilidad del factor interno: estrategia exportadora, obtenida del SPSS. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Regla de decisión.

$\alpha \geq 0.5 \rightarrow$ existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

$\alpha < 0.5 \rightarrow$ no existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

Con respecto al factor interno: estrategia exportadora

$\alpha = 0.671$

$\rightarrow$ Como se aprecia el Alfa de Cronbach es 0.671, es decir mayor a 0.5, lo cual significa que existe consistencia entre las dimensiones del factor interno: estrategia exportadora y se encuentran correlacionadas. En otras palabras, como las dimensiones que explican dicho factor interno siguen una distribución normal, el promedio de las correlaciones entre las mismas, apunta hacia el valor promedio esperado. Es decir, el valor del promedio que se obtuvo con las respuestas de las encuestas, a partir de la escala utilizada del 1 al 5 en Likert, es igual al esperado. Por ende, dichas dimensiones son adecuadas para analizar el factor interno de estrategia exportadora.

Tabla 48

Estadísticas de total de elemento del factor interno: estrategia exportadora

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
(Selección de mercado) Características similares con el país de destino	26,6500	6,871	,310	,668
(Producto) Condiciones de clima de Piura para la producción	26,3000	8,011	,320	,652
(Producto) Mayor número de hectáreas para la exportación	26,9500	5,313	,549	,581
(Producto) Tener los certificados sanitarios y fitosanitarios	26,1000	8,832	,208	,674
(Precio) Estrategia de precios	26,7000	8,116	,193	,684
(Promoción) Participación en ferias y misiones comerciales	26,6500	6,976	,579	,586
(Distribución) Gestión de la cadena de suministro	26,3500	6,976	,660	,573

Nota: La tabla muestra las estadísticas de total de elemento del factor interno: estrategia exportadora, obtenida del SPSS. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Con respecto a la tabla de estadísticas de total de elemento, las dimensiones “Distribución”, “Promoción” y “Producto” mostraron una alta correlación. No obstante, en este caso no se elimina ninguna dimensión, puesto que de acuerdo a la tabla si se suprime cualquiera de ellas, el Alfa de Cronbach seguiría siendo mayor a 0.5, por lo que de todas maneras el análisis factorial sería el adecuado para poder analizar dicho factor con las variables mencionadas.

B) Prueba de Matriz de Correlaciones

Tabla 49

Matriz de correlaciones de variables del factor interno: estrategia exportadora

Matriz de correlaciones								
		(Selección de mercado) Característica s similares con el país de destino	(Producto) Condiciones de clima de Piura para la producción	(Producto) Mayor número de hectáreas para la exportación	(Producto) Tener los certificados sanitarios y fitosanitarios	(Precio) Estrategia de precios	(Promoción) Participación en ferias y misiones comerciales	(Distribución) Gestión de la cadena de suministro
Correlación	(Selección de mercado) Características similares con el país de destino	1,000	,192	,144	,279	,263	,098	,306
	(Producto) Condiciones de clima de Piura para la producción	,192	1,000	,239	-,012	-,031	,287	,479
	(Producto) Mayor número de hectáreas para la exportación	,144	,239	1,000	,383	,065	,642	,626
	(Producto) Tener los certificados sanitarios y fitosanitarios	,279	-,012	,383	1,000	-,251	-,022	,192
	(Precio) Estrategia de precios	,263	-,031	,065	-,251	1,000	,391	,123
	(Promoción) Participación en ferias y misiones comerciales	,098	,287	,642	-,022	,391	1,000	,455
	(Distribución) Gestión de la cadena de suministro	,306	,479	,626	,192	,123	,455	1,000

Nota: La tabla muestra el grado de correlación que existe entre las variables del factor interno: estrategia exportadora, obtenida del SPSS. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Con respecto a la matriz de correlaciones para la variable estrategia exportadora, se resalta que el coeficiente de correlación entre la dimensión “Producto” (Mayor número de hectáreas para la exportación) y “Promoción” (0.642) es significativa. Igualmente, el coeficiente de correlación entre la dimensión “Producto” (Mayor número de hectáreas para la exportación) y “Distribución” (0.626) también es significativa. Del mismo modo, las dimensiones “Promoción” y “Distribución” (0.455) tienen un coeficiente de correlación moderado. Sin embargo, existe una correlación negativa y débil entre las dimensiones “Precio” y “Producto” (Condiciones de clima de Piura para la producción), es decir que ambas dimensiones no se relacionan (-0.031).

C) Prueba de Relevancia Global

Tabla 50

Prueba de KMO y Bartlett del factor interno: estrategia exportadora

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,548
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	36,280
	gl	21
	Sig.	,020

Nota: La tabla muestra el nivel de adecuación y significancia entre las dimensiones estudiadas del factor interno: estrategia exportadora, obtenida del SPSS. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Regla de decisión.

$KMO \geq 0.5 \rightarrow$ el modelo factorial es adecuado para el estudio

$KMO < 0.5 \rightarrow$ el modelo factorial no es adecuado para el estudio

Con respecto al factor interno: estrategia exportadora

$KMO = 0.548$

$\rightarrow$ Como se observa la Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es igual a 0.548, es decir mayor a 0.5, por lo que se determina que la relación de las dimensiones utilizadas para el factor: estrategia exportadora es alta, lo cual resalta la relevancia de las mismas e indica que el modelo factorial si es el adecuado para medir y analizar dicho factor.

Por otro lado, se analiza la Prueba de Esfericidad de Bartlett, la cual evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas.

Regla de decisión.

$Sig \geq 0.05 \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis nula H_0

$Sig < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula H_0

Hipótesis.

H0: La estrategia exportadora no es significativo en las exportaciones de limón sutil fresco

H1: La estrategia exportadora si es significativo en las exportaciones de limón sutil fresco

Con respecto al factor interno: estrategia exportadora

Sig. = 0.020

→ Como se observa la Prueba de Esfericidad de Bartlett es igual a 0.020, es decir menor a 0.05, lo cual significa que se rechaza la hipótesis nula (H0) de esfericidad y se acepta la hipótesis alterna (H1). Igualmente, se determina que el factor interno: estrategia exportadora si es significativo en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región Piura. Por esta razón, se afirma que el modelo factorial es válido y adecuado para la investigación, por lo que de la misma manera se puede continuar con el siguiente modelo.

A continuación, se presenta el análisis de la varianza total explicada, para poder determinar si existe 1 o más perfiles de empresas exportadoras.

D) Aplicación de la fórmula del modelo factorial

Tabla 51

Varianza total explicada del factor interno: estrategia exportadora

Varianza total explicada						
Componente	Total	Autovalores iniciales		Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
		% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,620	37,424	37,424	2,620	37,424	37,424
2	1,394	19,921	57,345	1,394	19,921	57,345
3	1,077	15,385	72,729	1,077	15,385	72,729
4	,961	13,722	86,451			
5	,419	5,983	92,434			
6	,344	4,910	97,344			
7	,186	2,656	100,000			
Método de extracción: análisis de componentes principales.						

Nota: La tabla muestra las varianzas obtenidas del SPSS a partir de las preguntas realizadas en las encuestas. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Con respecto a la tabla de varianza total explicada para el factor interno: estrategia exportadora, la primera variable explica la varianza de 2.620, es decir $(2.620/7)$ o 37.424% de la varianza total. De la misma manera, la segunda variable explica $(1.394/7)$ o 19.921% de la varianza total. Igualmente, la tercera variable explica $(1.077/7)$ o 15.385% de la varianza total, de manera que las tres primeras variables combinadas explican el 72.729% de la varianza total. Con ello, se puede inferir que existen dos perfiles de las empresas exportadoras que resolvieron la encuesta.

E) Prueba de Relevancia Individual

Continuando con el análisis se aplica en el SPSS la matriz de componente, con la cual se determina la importancia de cada una de las dimensiones que explican el factor: estrategia exportadora, en cada uno de los componentes o perfiles encontrados.

Tabla 52

Matriz de componente para el factor interno: estrategia exportadora

Matriz de componente^a			
	Componente		
	1	2	3
(Selección de mercado) Características similares con el país de destino	,442	,086	,785
(Producto) Condiciones de clima de Piura para la producción	,547	,011	-,297
(Producto) Mayor número de hectáreas para la exportación	,826	,185	-,194
(Producto) Tener los certificados sanitarios y fitosanitarios	,311	,786	,298
(Precio) Estrategia de precios	,291	-,764	,437
(Promoción) Participación en ferias y misiones comerciales	,752	-,380	-,208
(Distribución) Gestión de la cadena de suministro	,835	,080	-,105
Método de extracción: análisis de componentes principales.			
a. 3 componentes extraídos.			

Nota: La tabla muestra el análisis de los componentes principales para el factor interno: estrategia exportadora. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Tabla 53

Frecuencias de la dimensión distribución: gestión de la cadena de suministro

(Distribución) Gestión de la cadena de suministro					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	1	5,0	5,0	5,0
	4,00	6	30,0	30,0	35,0
	5,00	13	65,0	65,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión gestión de la cadena de suministro que explica el factor de estrategia exportadora. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Tabla 54

Frecuencias de la dimensión producto: mayor número de hectáreas para la exportación

(Producto) Mayor número de hectáreas para la exportación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,00	3	15,0	15,0	15,0
	3,00	3	15,0	15,0	30,0
	4,00	5	25,0	25,0	55,0
	5,00	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión mayor número de hectáreas para la exportación que explica el factor de estrategia exportadora. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Tabla 55

Frecuencias de la dimensión promoción: participación en ferias y misiones comerciales

(Promoción) Participación en ferias y misiones comerciales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	2	10,0	10,0	10,0
	4,00	10	50,0	50,0	60,0
	5,00	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión participación en ferias y misiones comerciales que explica el factor de estrategia exportadora. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Tabla 56

Frecuencias de la dimensión producto: certificados sanitarios y fitosanitarios

(Producto) Tener los certificados sanitarios y fitosanitarios					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4,00	3	15,0	15,0	15,0
	5,00	17	85,0	85,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión certificados sanitarios y fitosanitarios que explica el factor de estrategia exportadora. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Tabla 57

Frecuencias de la dimensión precios: estrategia de precios

(Precio) Estrategia de precios					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	3	15,0	15,0	15,0
	4,00	9	45,0	45,0	60,0
	5,00	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión estrategia de precios que explica el factor de estrategia exportadora. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Tabla 58

Frecuencias de la dimensión selección de mercado: características similares con el país de destino

(Selección de mercado) Características similares con el país de destino					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,00	1	5,0	5,0	5,0
	3,00	4	20,0	20,0	25,0
	4,00	3	15,0	15,0	40,0
	5,00	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión características similares con el país de destino que explica el factor de estrategia exportadora. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Con respecto a la matriz de componentes, se encontraron tres grupos o perfiles de las empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura:

- Perfil 1: Está compuesto en primer lugar por la dimensión “Distribución” mediante el enunciado de “Gestión de la cadena de suministro”, la cual fue marcada por 19/20 empresas exportadoras (95%) entre un nivel de medida de: *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo*. En segundo lugar, se encuentra el enunciado de “Mayor número de hectáreas para la exportación” que explica la dimensión “Producto”, el cual fue marcado por 14/20 empresas exportadoras (70%) entre un nivel de medida de: *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo*. En tercer lugar, se encuentra el enunciado de “Participación en ferias y misiones comerciales” que explica la dimensión “Promoción”, la cual fue marcada por 18/20 empresas exportadoras (90%) entre un nivel de medida de: *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo*. Con ello, se infiere que las tres variables muestran un grupo de perfil de empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura que considera más importante planificar, controlar y hacer seguimiento a todas las operaciones que abarcan sus exportaciones de este fruto ya sea desde el cultivo hasta la entrega del mismo al comprador en el país de destino. Este grupo de perfil

gestiona la cadena de frío, la manipulación del fruto en la cosecha, el monitoreo de transporte y corrobora la llegada del mismo en perfectas condiciones. Igualmente, considera importante tener mayor número de hectáreas para la exportación del limón sutil fresco para poder satisfacer a todos sus clientes potenciales, así como también, participar de forma continua en ferias y misiones comerciales para promocionar sus productos, conseguir contactos calificados y generar mayores ventas por exportación. Para este perfil, son estas tres dimensiones las que más resaltaron dentro del factor interno estrategia exportadora y a su vez las que más influyeron en las exportaciones de limón sutil fresco de Piura en el periodo 2014-2018.

- Perfil 2: Está compuesto en primer lugar por la dimensión “Producto” mediante el enunciado de “Tener los certificados sanitarios y fitosanitarios”, el cual fue marcado por 17/20 empresas exportadoras (85%) con un nivel de medida de: *totalmente de acuerdo*. En segundo lugar, se encuentra el enunciado de “Estrategia de precios” que explica la dimensión “Precio”, el cual fue marcado por 17/20 empresas exportadoras (85%) entre un nivel de medida de: *de acuerdo y totalmente de acuerdo*. Con ello, se infiere que las dos variables muestran un grupo de perfil de empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura que considera relevante tener certificados nacionales (sanitarios y fitosanitarios) como internacionales (BRC, HACCP, BASC, FDA, GLOBAL GAP, entre otros) para que de esa manera el producto pueda tener mayor reconocimiento por cumplir con los requisitos de calidad, mayor confianza ante los clientes potenciales y menor riesgo de ofrecer los mismos de forma defectuosa. Igualmente, este perfil de empresas exportadoras considera importante establecer una adecuada estrategia de precios, ya sea analizando el precio de su competencia o de acuerdo a la estacionalidad del fruto, que es alto en tiempos de campaña (noviembre - marzo) y el precio del mismo se reduce. Para este perfil, son estas dos dimensiones las que más resaltaron dentro del factor interno estrategia exportadora y a su vez las que más influyeron en las exportaciones de limón sutil fresco de Piura en el periodo 2014-2018.

- Perfil 3: Está compuesto por la dimensión “Selección de mercado” mediante el enunciado de “Características similares con el país de destino”, la cual fue marcada por 15/20 empresas exportadoras (75%) entre un nivel de medida de: *de acuerdo y totalmente de acuerdo*. Ello refleja un perfil de empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura que considera más relevante exportar este fruto a países extranjeros que presenten particularidades similares al país de origen, puesto que de esa manera se les facilita el idioma,

la cultura y el cumplimiento de las normas para con el país de destino. De esa forma, aseguran la negociación con el cliente final. Para este perfil, solo la dimensión de “Selección de mercado”, es la que más resaltó dentro del factor interno estrategia exportadora y a su vez la que más influyó en las exportaciones de limón sutil fresco de Piura en el periodo 2014-2018.

5.1.5 Resultado del Factor Externo: Demanda Externa

A continuación, se realiza el análisis de las dimensiones que sustentan el factor externo: “demanda externa”.

A) Matriz de Fiabilidad

Tabla 59

Estadísticas de fiabilidad del factor externo: demanda externa

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,582	3

Nota: La tabla muestra el nivel de confiabilidad del factor externo: demanda externa, obtenido del SPSS. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Regla de decisión.

$\alpha \geq 0.5 \rightarrow$ existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

$\alpha < 0.5 \rightarrow$ no existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

Con respecto al factor externo: demanda externa

$\alpha = 0.582$

$\rightarrow$ Como se aprecia el Alfa de Cronbach es 0.582, es decir mayor a 0.5, lo cual significa que existe consistencia entre las dimensiones del factor externo: demanda externa y se encuentran correlacionadas. Es decir, como las dimensiones que explican dicho factor externo siguen una distribución normal, el promedio de las correlaciones entre las mismas,

apunta hacia el valor promedio esperado. En otras palabras, el valor del promedio que se obtuvo con las respuestas de las encuestas, a partir de la escala utilizada del 1 al 5 en Likert, es igual al esperado. Por ende, dichas dimensiones son adecuadas para analizar el factor.

Tabla 60

Estadísticas de total de elemento del factor externo: demanda externa

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
(Gustos y preferencias) Reconocimiento de la gastronomía peruana	8,3000	,853	,435	,444
(Gustos y preferencias) Preferencia de limón con un alto nivel de acidez	8,3500	1,292	,571	,310
(Precios relacionados) Precio de limones de otros países	8,8500	1,397	,257	,663

Nota: La tabla muestra las estadísticas de total de elemento del factor externo: demanda externa, obtenido del SPSS. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

En relación con la tabla de estadísticas de total de elemento, la dimensión “Gustos y preferencias” relacionada al enunciado de “Preferencia de limón con un alto nivel de acidez”, muestra una alta correlación. Mientras que la dimensión “Gustos y preferencias” relacionada al enunciado de “Reconocimiento de la gastronomía peruana”, denota una correlación moderada. No obstante, en este caso no se elimina ninguna variable, ya que como se presenta la tabla, el análisis factorial es el adecuado para poder analizar dicho factor con las dimensiones mencionadas.

B) Prueba de Matriz de Correlaciones

Tabla 61

Matriz de correlaciones de variables del factor externo: demanda externa

Matriz de correlaciones				
		(Gustos y preferencias) Reconocimiento de la gastronomía peruana	(Gustos y preferencias) Preferencia de limón con un alto nivel de acidez	(Precios relacionados) Precio de limones de otros países
Correlación	(Gustos y preferencias) Reconocimiento de la gastronomía peruana	1,000	,558	,189
	(Gustos y preferencias) Preferencia de limón con un alto nivel de acidez	,558	1,000	,294
	(Precios relacionados) Precio de limones de otros países	,189	,294	1,000

Nota: La tabla muestra el grado de correlación que existe entre las variables del factor externo: demanda externa, obtenido del SPSS. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Con respecto a la matriz de correlaciones para la variable demanda externa, se resalta que el coeficiente de correlación de las dimensiones “Gustos y preferencias”, que hacen referencia a los enunciados de “Reconocimiento de la gastronomía peruana” y “Preferencia de limón con un alto nivel de acidez” respectivamente, es significativa (0.558). No obstante, existe una correlación débil entre las dimensiones “Gustos y preferencias” y “Precios relacionados”, las cuales hacen referencia a los enunciados de “Reconocimiento de la gastronomía peruana” y “Precio de limones de otros países”, es decir que ambas variables no se relacionan (0.189).

C) Prueba de Relevancia Global

Tabla 62

Prueba de KMO y Bartlett del factor externo: demanda externa

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,560
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	7,977
	gl	3
	Sig.	,046

Nota: La tabla muestra el nivel de adecuación y significancia entre las dimensiones estudiadas del factor externo: demanda externa, obtenido del SPSS. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Regla de decisión.

$KMO \geq 0.5 \rightarrow$ el modelo factorial es adecuado para el estudio

$KMO < 0.5 \rightarrow$ el modelo factorial no es adecuado para el estudio

Con respecto al factor externo: demanda externa

$KMO = 0.560$

$\rightarrow$ Como se observa la Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es igual a 0.560, es decir mayor a 0.5, por lo que se determina que la relación de las dimensiones utilizadas para el factor: demanda externa es alta, lo cual resalta la relevancia de las mismas e indica que el modelo factorial si es el adecuado para medir y analizar dicho factor.

Por otro parte, se analiza la Prueba de Esfericidad de Bartlett, la cual evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas.

Regla de decisión.

$Sig \geq 0.05 \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis nula H_0

$Sig < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula H_0

Hipótesis.

H0: La demanda externa no es significativo en las exportaciones de limón sutil fresco

H1: La demanda externa si es significativo en las exportaciones de limón sutil fresco

Con respecto al factor externo: demanda externa

Sig. = 0.046

→ Como se observa la Prueba de Esfericidad de Bartlett es igual a 0.046, es decir menor a 0.05, lo cual significa que se rechaza la hipótesis nula (H0) de esfericidad y se acepta la hipótesis alterna (H1). Asimismo, se determina que el factor externo: demanda externa, si es significativo en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región Piura. Por este motivo, se reafirma que el modelo factorial es válido y adecuado para la investigación, por lo que de la misma manera se puede proceder con el siguiente modelo.

A continuación, se presenta el análisis de la varianza total explicada, para poder determinar si existe 1 o más perfiles de empresas exportadoras.

D) Aplicación de la fórmula del modelo factorial

Tabla 63

Varianza total explicada del factor externo: demanda externa

Varianza total explicada						
Componente	Total	Autovalores iniciales		Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
		% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,721	57,366	57,366	1,721	57,366	57,366
2	,849	28,298	85,664			
3	,430	14,336	100,000			
Método de extracción: análisis de componentes principales.						

Nota: La tabla muestra las varianzas obtenidas del SPSS a partir de las preguntas realizadas en las encuestas. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

En relación a la tabla de varianza total explicada para el factor externo: demanda externa, se observa la primera variable que explica la varianza de 1.721, es decir el 57.366% de la varianza total. En este caso solo existe un grupo, puesto que excede el 50% en la primera línea, siendo el total acumulado de 57.366%. Con ello, se puede concluir que solo existe un perfil o grupo de las empresas exportadoras que respondieron la encuesta.

E) Prueba de Relevancia Individual

Continuando con el presente análisis, se aplica en el SPSS la matriz de componente con la cual se determina la importancia de cada una de las dimensiones que explican el factor: demanda externa, en cada componente o perfil encontrado.

Tabla 64

Matriz de componente para el factor externo: demanda externa

Matriz de componente^a	
	Componente 1
(Gustos y preferencias) Reconocimiento de la gastronomía peruana	,814
(Gustos y preferencias) Preferencia de limón con un alto nivel de acidez	,860
(Precios relacionados) Precio de limones de otros países	,564
Método de extracción: análisis de componentes principales.	
a. 1 componentes extraídos.	

Nota: La tabla muestra el análisis de los componentes principales para el factor externo: demanda externa. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Tabla 65

Frecuencias de la dimensión gustos y preferencias: reconocimiento de la gastronomía peruana

(Gustos y preferencias) Reconocimiento de la gastronomía peruana					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	4	20,0	20,0	20,0
	4,00	3	15,0	15,0	35,0
	5,00	13	65,0	65,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión reconocimiento de la gastronomía peruana que explica el factor de demanda externa. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Tabla 66

Frecuencias de la dimensión gustos y preferencias: preferencia de limón con un alto nivel de acidez

(Gustos y preferencias) Preferencia de limón con un alto nivel de acidez					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4,00	12	60,0	60,0	60,0
	5,00	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión preferencia de limón con un alto nivel de acidez que explica el factor de demanda externa. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Tabla 67

Frecuencias de la dimensión precios relacionados: precio de limones de otros países

(Precios relacionados) Precio de limones de otros países					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	5	25,0	25,0	25,0
	4,00	12	60,0	60,0	85,0
	5,00	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión precio de limones de otros países que explica el factor de demanda externa. Adaptado de “Encuesta del limón sutil fresco”, por fuente: elaboración propia, 2019.

Con respecto a la matriz de componentes, se encontraron tres grupos o perfiles de las empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura:

- Perfil 1: Está compuesto en primer lugar por la dimensión “Gustos y preferencias” mediante el enunciado de “Preferencia de limón con un alto nivel de acidez”, la cual fue

marcada por 12/20 empresas exportadoras (60%) con un nivel de medida de: *de acuerdo*. En segundo lugar, se encuentra el enunciado de “Reconocimiento de la gastronomía peruana” que explica también la dimensión de “Gustos y preferencias”, la cual fue marcada por 16/20 empresas exportadoras (80%) entre un nivel de medida de: *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo*. Con ello, se infiere que la variable muestra un grupo de perfil de empresas exportadoras de limón sutil fresco de la Región Piura, que considera significativa las preferencias acerca del nivel de acidez del limón sutil, puesto que sus principales clientes del exterior compran este fruto como insumo para poder emplearlo en la comida. Asimismo, consideran que el reconocimiento internacional de la gastronomía peruana influyó de manera positiva en sus exportaciones, ya que el limón sutil es un insumo básico para la preparación de los platos típicos del Perú en países extranjeros. Para este perfil, solo la dimensión de “Gustos y preferencias”, es la que más resaltó dentro del factor externo demanda externa y a su vez la que más influyó en las exportaciones de limón sutil fresco de Piura en el periodo 2014-2018.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Con respecto a la hipótesis principal, se concluye que existen tres factores determinantes internos y uno externo que influyeron en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región Piura en el periodo 2014-2018.

- En relación a la hipótesis específica 1 y de acuerdo con los resultados de los encuestados, se concluye que las características de la empresa sí fueron un factor determinante interno que influyeron en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región Piura en el periodo 2014-2018, tal como lo afirma Horta (2012). En virtud de ello, se afirma que existen dos perfiles de empresas exportadoras. El primero, coincide que a medida que una empresa exportadora comprometa todos sus recursos y tenga una percepción favorable a la exportación, tiene éxito en la actividad exportadora. El segundo perfil, considera que si se capacita constantemente al encargado de comercio exterior, se logra el crecimiento de las exportaciones. De esta manera, los exportadores pueden estar mejor preparados para relacionarse con nuevos mercados y así ser más eficientes, tal como lo afirman Losada, Navarro, Ruzo y Barreiro (2007) y; Espejo, Núñez y Fuentes (2016).

- En relación a la hipótesis específica 2 y de acuerdo con las respuestas de los encuestados, se deduce que las competencias de la empresa sí fueron un factor determinante interno que influyeron en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región Piura en el periodo 2014-2018, tal como indica Horta (2012) y; Losada, Navarro, Ruzo y Barreiro (2007). Por esta razón, se afirma que existen dos perfiles de empresas exportadoras. El primero, concuerda en que si se emplea tecnología en la producción de limón sutil fresco, se elabora una planificación correctamente estructurada de sus actividades y presenta un alto nivel de conocimiento del mercado de destino, aumenta sus posibilidades de tener éxito en sus exportaciones. El segundo perfil, asegura que si se realiza controles de calidad del mismo fruto, ello influye de manera positiva en su actividad exportadora. Ambos

resultados confirman lo señalado por Losada, Navarro, Ruzo y Barreiro (2005) y; Espejo, Núñez y Fuentes (2016).

- En relación a la hipótesis específica 3 y según los resultados de los encuestados, se concluye que la estrategia exportadora sí fue un factor determinante interno que influyó en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región Piura en el periodo 2014-2018, tal como lo afirma Flor y Oltra (2010). A partir de ello, se identificó tres perfiles de empresas exportadoras. El primero, resalta tener una óptima gestión de la cadena de suministro del fruto (distribución), un mayor número de hectáreas destinadas para la exportación del mismo (producto) y participar en ferias internacionales (promoción). El segundo, considera tener certificados fitosanitarios del limón sutil fresco (producto) y aplicar una estrategia de precios competitiva (precio). El tercer perfil, coincide en elegir un mercado con características similares al mismo (selección del mercado). Con ello, se concluye que lo anteriormente expuesto influye en el desarrollo de las exportaciones del fruto mencionado, tal como lo indican Berbel, Ramón y Vásquez (2012) y; Czinkota, Ronkainen y Moffett, (2007).

- En relación a la hipótesis específica 4 y según los resultados de los encuestados, se deduce que la demanda externa sí fue un factor determinante externo que influyó en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región Piura en el periodo 2014-2018, tal como indica Bustamante (2016). Por lo tanto, se afirma que existe un perfil, el cual considera que a medida que el consumidor extranjero prefiera el alto nivel de acidez del limón sutil y la gastronomía peruana sea reconocida en otros países, las exportaciones de este fruto de la Región Piura serán más demandadas.

Recomendaciones

- Con respecto a la primera conclusión, se recomienda a las empresas que decidan exportar limón sutil fresco de Piura, monitorear y controlar el fruto desde su cultivo hasta la preparación del mismo para su exportación. Además, se sugiere organizar talleres prácticos sobre comercio exterior para el personal involucrado en la actividad exportadora.
- Con respecto a la segunda conclusión, se recomienda a las empresas que decidan iniciar en la exportación del fruto tener en cuenta dentro de sus competencias, alquilar el servicio de una planta procesadora especializada de la Región Piura que posea la tecnología apropiada y mejorar el manipuleo del cultivo del limón en chacra mediante el uso de abono, irrigación y el control de plagas. Asimismo, se sugiere informarse acerca de herramientas de inteligencia comercial, con la finalidad de conocer posibles mercados potenciales.
- Con respecto a la tercera conclusión, se recomienda a las empresas que decidan exportar limón sutil fresco de Piura, implementar una estrategia exportadora basada en la fijación de precios con respecto a su competencia (precio) y buscar alternativas de financiamiento para costear su participación en ferias comerciales (promoción). Igualmente, se sugiere contar con certificaciones del fruto requeridas por los mercados internacionales (producto), gestionar una adecuada logística internacional que garantice la conservación del fruto hasta el consumidor final (distribución) y entablar contacto con mercados similares al propio (selección de mercado). De tal manera que, estas empresas puedan acelerar su internacionalización.
- Con respecto a la cuarta conclusión, se recomienda a las empresas que decidan incursionar en este negocio, aprovechar la tendencia de consumo del limón sutil en comidas étnicas a nivel mundial.
- Para terminar, se sugiere profundizar la investigación desde la perspectiva de las barreras que inciden en las exportaciones de limón sutil fresco, ya que este estudio

demostró que existen factores determinantes internos y externos que influyeron en las exportaciones del mismo. No obstante, se tiene en el país una menor cantidad de empresas exportadoras de este fruto, a pesar de que existe una alta demanda internacional a consecuencia de la gastronomía peruana.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaby, N. E., y Slater, S. F. (1989). Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88. *International Marketing Review*, 6(4) 7-26. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001516>
- Acuerdos Comerciales. (2019). Lista de aranceles de la parte UE para las mercancías originarias de Perú. En *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/union_europea/espanol_2012_06/Anexo%20I_Lista%20UE%20-%20Per%C3%BA.pdf [Consulta: 6 de noviembre del 2019].
- Acuerdos Comerciales. (2019). Lista de Panamá. En *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/panama/Lista_de_Panama.pdf [Consulta: 6 de noviembre del 2019].
- Aduanet. (2019). Convenios Internacionales. En *Aduanet*. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/servlet/AIGcint?Partida=805502100> [Consulta: 6 de noviembre del 2019].
- Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios (ASERCA). (2018). Reporte del mercado de Limón: ASERCA. Recuperado de https://www.cima.aserca.gob.mx/work/models/cima/pdf/cadena/2018/Reporte_mercado_limon_270918.pdf [Consulta 30 de agosto del 2019].
- Agraria (22 de septiembre del 2016). Piura produce 120 mil toneladas de limón al año. *Agraria*. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/piura-produce-120-mil-toneladas-de-limon-al-ano-12133> [Consulta: 28 de septiembre del 2019].
- Agraria (7 de noviembre del 2018). Exportaciones peruanas de limón crecieron 40% en lo que va del año. *Agraria*. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/exportaciones-peruanas-de-limon-crecieron-40-en-lo-17777> [Consulta: 13 de septiembre del 2019].
- Agrobanco (2011). Manejo integrado del cultivo del limón: Jornada de capacitación UNALM - Agrobanco. Recuperado de http://www.agrobanco.com.pe/pdfs/CapacitacionesProductores/Limon/MANEJO_INTEGRADO_DEL_CULTIVO_DE_LIMON.pdf [20 de octubre del 2019].

- Aksoy, S. & Kaynak, E. (1994). Export behaviour of fresh produce marketers: Towards a co-ordination with general theory of exporting. *International Marketing Review*, 11(2), 16-32. doi:10.1108/02651339410061946
- Albino, N., Ramírez, A., Gochez, A., y Lombardo, E. (2018). Economía del limón en el nordeste argentino en la campaña 2018. In EEA Bella Vista – INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria). Recuperado de https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_s.t._63_economia_del_limon_en_el_nordeste_argentino.pdf [Consulta: 29 de octubre del 2019].
- Altamirano M. (2017). Determinantes de la demanda de alcachofas peruanas para exportación a Estados Unidos período 2008-2015 (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo, Escuela de Postgrado de Ciencias Económicas. La Libertad, Perú) Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/12388> [Consulta: 23 de octubre de 2019].
- Araya, A. (2009). El Proceso de internacionalización de empresas. *TEC Empresarial*, 3, 18–25.
- Asociación Interprofesional de Limón y Pomelo (AILIMPO). (2017). Importancia Socioeconómica del sector del limón en España. Recuperado de http://www.ailimpo.com/documentos/Datos_Clave/limon_de_espana.pdf [Consulta: 23 de octubre de 2019].
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2018). Memoria Anual 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2018/memoria-bcrp-2018.pdf> [Consulta: 20 de octubre del 2019].
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2018). Caracterización del departamento de Piura. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/piura-caracterizacion.pdf> [Consulta: 20 de setiembre del 2019].
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2018). Estadística del PBI por sectores productivos del Perú. Recuperado de Perú. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/pbi-por-sectores> [Consulta: 20 de setiembre del 2019].

- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2018). Estadísticas del Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/balanza-comercial> [Consulta: 11 de setiembre de 2019].
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2018). Estadísticas del Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/balanza-comercial> [Fecha de consulta: 16 de agosto del 2019].
- Barrientos, P. (2018). La agricultura peruana y su capacidad de competir en el mercado internacional. *Equidad y Desarrollo*, (32), 143–179. <https://doi.org/10.19052/ed.5056>
- Benzaquen, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., y Valdivia, C. (2010). Un Índice Regional de Competitividad para un país. *Revista CEPAL* 102, 69–86. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11417/102069086_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Fecha de consulta: 16 de agosto del 2019].
- Berbel, J., Ramón, M., y Vásquez, R. (2012). La selección de mercados preferentes como clave en la internacionalización empresarial. *Tec Empresarial*, Abril 2012, Vol 6 (1), 21-33. doi: 10.18845/te.v6i1.582
- Bilkey, W. (1978). An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms. *Journal of International Business Studies*, 9(1) 33-46. Recuperado de www.jstor.org/stable/154631 [Consulta: 01 de noviembre del 2019].
- Bonales, J., Arroyo, F., y Tinoco, I. (2016). Ventaja Comparativa Revelada del Limón Mexicano: análisis con España, Argentina y Turquía. *Revista CIMEXU*, XI (2), 29-48. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5886613.pdf> [Fecha de consulta: 16 de agosto del 2019].
- Botero, J., Álvarez, F. y Gonzales, M. (2012). Modelos de internacionalización para las pymes colombianas. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327350003.pdf> [Consulta: 17 de diciembre del 2019].

- British Broadcasting Corporation (BBC Mundo). (2017). Por qué Estados Unidos no quiso comprarle limones a Argentina por 16 años y ahora sí lo hará. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-39788357> [Consulta: 8 de noviembre del 2019].
- British Broadcasting Corporation (BBC Mundo). (2017). Qué es "El Niño costero" que está afectando a Perú y Ecuador y por qué puede ser el indicador de un fenómeno meteorológico a escala planetaria. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-39259721> [Consulta: 5 de agosto del 2019].
- British Broadcasting Corporation (BBC Mundo). (2018). ¿Realmente va tan bien la economía de Estados Unidos como defendió Donald Trump en el Discurso sobre el Estado de la Unión?. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-42896087> [Consulta: 8 de noviembre del 2019].
- Business Alliance for Secure Commerce (BASC). (2019). BASC Perú: ¿Quiénes Somos? Recuperado de <https://www.bascperu.org/nosotros.php> [Consulta: 1 de noviembre del 2019].
- Bustamante, R. (2016). Determinantes de las exportaciones no tradicionales en el Perú 2002 - 2015. *Pensamiento Crítico*, 20(2), 053-068. <https://doi.org/10.15381/pc.v20i2.11804>
- Cámara de Comercio de Lima (CCL). (2018). Los TLC impulsan el desarrollo del Perú. La Cámara: la revista de la CCL, 819, Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion819/edicion_819.pdf [Consulta: 5 de setiembre del 2019].
- Cámara de Comercio de Lima (CCL). (2019). Certificados de origen Lima Lima: CLL. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/principal/categoria/certificados-de-origen/43/c-43> [Consulta: 31 de octubre del 2019].
- Cárdenas, K., García, G., Mercado, P. y Mosquera, J. (2013). "Planeamiento Estratégico del Limón" (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8724> [Consulta: 5 de setiembre del 2019].

- Cardozo, P., Chavarro, A., y Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Journal of Rural Studies*, 6(2), 119–142 recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4780130> [Consulta: 5 de setiembre del 2019].
- Carhuapoma, M. y Torrejón, K. (2019). “Factores determinantes en la evolución de la partida 0804502000, en el marco del TLC Perú - Unión Europea con destino a los Países Bajos en el periodo 2011 al 2017” (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Negocios. Lima, Perú) Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626049/Carhuapoma_RM.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 5 de setiembre del 2019].
- Carpano, C., Chrisman, J. y Roth, K. (1994) *International Strategy and Environment: An Assessmnt of the Performance Relationship. Journal of International Business Studies* 25, 639-656 doi:10.1057/palgrave.jibs.8490216
- Cebreros (1993). La competitividad agropecuaria en condiciones de apertura económica. Recuperado de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/251/6/RCE6.pdf> [Consulta: 20 de setiembre del 2019].
- Centro de Comercio Internacional (CCI). (2018). Identificando las medidas no arancelarias. Recuperado de <http://www.intracen.org/itc/analisis-mercados/medidas-no-arancelarias/identificando-las-medidas-no-arancelarias/> [Consulta: 5 de setiembre del 2019].
- Czinkota, M. y Ronkainen, I. (2013). *Marketing Internacional. Internacionalización*, p 285. Recuperado de <https://cengageeditores-ip.vitalsource.com/#/books/9786074819595/cfi/3!/4/4@0.00:0.00> [Consulta: 17 de diciembre del 2019].
- Czinkota, M., Ronkainen, I. y Moffett, M. (2007). *Negocios internacionales*. 7a ed. México, D.F.: Thomson
- Czinkota, M., y Ronkainen, I. (2008). *Marketing internacional*. 8a ed. México D. F.: Cengage Learning.
- Daniels J., Radebaugh L. y Sullivan D. (2018). *Negocios internacionales: Ambientes y operaciones*. 15ª ed. México D.F: Pearson Educación.

- De la Fuente, S. (2011). *Análisis factorial*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de <https://docplayer.es/9019720-Santiago-de-la-fuente-fernandez-analisis-factorial.html> [Consulta: 12 de octubre del 2019].
- De Pablo, J., Giacinti, M. y Carretero, A. (2015). Mapas de Competitividad Internacional del Limón (2002 - 2010) Análisis y comparación del modelo español. Almería: Universidad de Almería. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/278300885_Mapas_de_competitividad_internacional_del_limon_2002-2010 [Consulta: 26 de agosto del 2019].
- Diario El Peruano (2018). Exportaciones a Chile superarán los US\$ 1,025 millones este año. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-exportaciones-a-chile-superaran-1025-millones-este-ano-63779.aspx> [Consulta: 14 de agosto del 2019].
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - Piura (DIRCETUR). (2014). Catálogo exportador de Piura. Recuperado de <https://www.regionpiura.gob.pe/documentos/grde/catalogo1.pdf> [Consulta: 28 de setiembre del 2019].
- Dlikilili, X. (2018). An analysis of the competitive performance of the South African citrus industry. (Tesis de maestría, Universidad de Stellenbosch, Facultad de Ciencias Agropecuarias. Stellenbosch, Sudáfrica). Recuperado de https://scholar.sun.ac.za/bitstream/handle/10019.1/103494/dlikilili_analysis_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 28 de octubre de 2019].
- Donthu, N. & Kim, S. (1993). "Implications of firm controllable factors on export growth", *Journal of Global Marketing*, 7 (1), 47-63. https://doi.org/10.1300/J042v07n01_04
- Duarte, F. (2008). Fundamentos de comercio internacional: Un enfoque empresarial. Lima: Centro de Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM.
- El Marplatense (2019). Argentina quedó relegada en el ranking de los 10 principales países agroexportadores. Recuperado de <https://elmarplatense.com/2019/08/08/argentina-quedo-relegada-en-el-ranking-de-los-10-principales-paises-agroexportadores/> [Consulta: 25 de octubre del 2019].
- El Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). (2018). Desarrollo del comercio exterior agroexportador. Lima: SIICEX.

Recuperado de
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento%20agroexportador%202018.pdf> [Consulta: 5 de setiembre del 2019].

El Tiempo (11 de enero del 2019). Agricultura e Industria son los sectores que generarán más empleo en el primer trimestre 2019. El Tiempo. Recuperado de <https://eltiempo.pe/agricultura-e-industria-son-los-sectores-que-generaran-mas-empleo-en-primer-trimestre-2019/> [Consulta: 20 de setiembre del 2019].

El Tiempo (16 de abril del 2019). *Crece demanda del limón fresco en el mercado europeo. El Tiempo*. Recuperado de <https://eltiempo.pe/crece-demanda-del-limon-fresco-en-el-mercado-europeo/> [Consulta: 5 de noviembre del 2019].

Escandón, D. y Hurtado, A. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las Pymes en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 33, 172-183. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.006>

España Exportación e Inversiones (ICEX). (2018). El sector de los cítricos en Turquía. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/GetDocumento?dDocName=DOC2019829410&urlNoAcceso=/icex/es/registro/iniciar-sesion/index.html?urlDestino=https://www.icex.es:443/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2019829410.html&site=icexES> [Consulta: 23 de octubre de 2019].

Espejo, A., Núñez, J. y Fuentes, F. (2016). Factores determinantes del éxito exportador: causas internas empresariales. *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche*, 1(11), 190-207. Recuperado de <https://revistasocialesyjuridicas.files.wordpress.com/2016/03/11-tm-03.pdf> [Consulta: 6 de noviembre del 2019].

Fayos, T., Calderón, H. y Almanzar, M. (2017). Las capacidades dinámicas en la internacionalización de las empresas y cooperativas agroalimentarias integradas en clusters. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 89, 5-31. doi:10.7203/CIRIEC-E.89.8905

- Ferguson, C. y Dickinson, R. (1982). Critical success factors for directors in the eighties. *Business Horizons*, 25 (3) 14-18. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(82\)90123-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(82)90123-9).
- Fernández, M., Peña, I. y Hernández, F. (2006). Factores determinantes del éxito exportador, el papel de la estrategia exportadora en las empresas de economía social
Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/28143675_Factores_determinantes_del_exitoy_exportador_El_papel_de_la_estrategia_exportadora_en_las_empresas_de_economia_social [Consulta 01 de noviembre].
- Flor, M. & Oltra, M. (2010). La estrategia exportadora de la empresa y su relación con el resultado internacional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(1), 15-29. doi:10.1016/S1135-2523(12)60001-X
- Flores, L. (12 de octubre del 2019). Entrevista de A. Sotelo, & L. Tafur [Comunicación personal].
- Food and Agriculture Organization (FAO). (1995). Código internacional recomendado de prácticas para el envasado y transporte de frutas y hortalizas frescas CAC/RCP 44 - 1995.
- Food and Agriculture Organization (FAO). (2003). Principios generales de higiene de los alimentos CAC/RCP 1-1969.
- Food and Agriculture Organization (FAO). (2013). Código de prácticas de higiene para las frutas y hortalizas frescas (Vol. 2010).
- Food and Agriculture Organization (FAO). (2016). Citrus Fruit Fresh and Processed Statistical Bulletin 2016. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i8092e.pdf> [Consulta: 29 de agosto del 2019].
- Food and Agriculture Organization (FAO). (2018). FAOSTAT. Producción mundial de limas y limones. Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/es/#data>. [Consulta: 20 de setiembre 2019].
- Food and Drug Administration (FDA) (2019). ¿Qué hace la FDA? Recuperado de <https://www.fda.gov/about-fda/fda-basics/que-hace-la-fda> [Consulta: 1 de noviembre del 2019].

- Gestión (4 de marzo del 2019). ProCitrus: Exportación de cítricos peruanos crecería un 8% este año. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/procitrus-exportacion-citricos-peruanos-creceria-8-ano-260336-noticia/> [Consulta: 13 de septiembre del 2019].
- Global G.A.P. (2019). Requisitos GLOBAL G.A.P. para productores. Recuperado de <https://www.globalgap.org/es/what-we-do/globalg.a.p.-certification/> [Consulta: 1 de noviembre del 2019].
- Gobierno Regional de Piura. (2016). Análisis prospectivo regional (2016 - 2030). Recuperado de <https://www.regionpiura.gob.pe/documentos/ceplar/prospectiva2015-2030.pdf> [Consulta: 20 de setiembre del 2019].
- Guerrero, D., Flores, A., Jo, O., Lama, D., Luy, G. y Mao, J. (2012). “Diseño y experimentación de la línea de producción de una planta procesadora de limones” (Informe Final, Universidad de Piura, Facultad de Ingeniería. Piura, Perú). https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1561/PYT%2c_Informe_Final%2c_GreenLemon%2c_v1.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 20 de setiembre del 2019].
- Hernández, L. (2003). Los riesgos y su Cobertura en el Comercio Internacional. Madrid: Fundación Confemetal.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hill, C. (2011). Negocios internacionales: Competencia en el mercado global. 3ª ed. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Hollensen, S. y Arteaga J. (2010). Estrategias de marketing internacional. 4a ed. Madrid: Pearson Educación.
- Horta, R. (2012). Algunos determinantes internos y externos del resultado exportador a nivel de firma: análisis de empresas agroindustriales uruguayas. Cuadernos de Economía, (1), 67-84. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=90477591&lang=es> [Consulta: 3 de setiembre del 2019].

- Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI). (2017). Piura: compendio estadístico 2017. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1505/libro.pdf [Consulta: 20 de setiembre del 2019].
- Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI). (2015). Directorio Central de Empresas y Establecimientos. Recuperado de <https://unstats.un.org/unsd/trade/events/2015/aguascalientes/9.-Panel%20III%20-%20Presentation%201%20-%20INEI%20Peru.pdf> [Consulta: 6 de setiembre del 2019].
- Jaffe, E. & Pasternak, H. (1994). An Attitudinal Model to Determine the Export Intention of Non Exporting, Small Manufacturers. *International Marketing Review*, 11(3), 17-32. <https://doi.org/10.1108/02651339410067030>
- Johanson, J., y Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., y Vahlne, J. E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4). <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>
- Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm — Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Khan, M. (1974). Import and Export Demand in Developing Countries. *Staff Papers (International Monetary Fund)*, 21(3), 1974, 678–693. Recuperado de www.jstor.org/stable/3866553 [Consulta: 12 de octubre del 2019].
- Kirpalani, V. y Macintosh, N. (1980). International Marketing Effectiveness of Technology-Oriented Small Firms. *Journal of International Business Studies*, 11(3), 81–90. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490625>
- Kuppusamy, J. y Anantharaman, R. (2019). Managerial and firm characteristics: Do they have an impact on export performance? *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 6(2), 48-56. doi: 10.21833/ijaas.2019.02.008

- Lamb, C., Hair, J., y McDaniel, C. (2011). *Marketing*. 11th ed. México D.F.: CENGAGE Learning.
- Lavanda, F. y Tabra, E. (2005). *Negocios Internacionales*. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=31LaaxWk7WgC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 09 de septiembre del 2019].
- Lerma, A. y Márquez, E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional*. 4a ed. México D.F. Cengage Learning.
- Liendo M, y Martínez A. (2001). Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes *Instituto de Investigaciones Económicas*, Escuela de economía asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes [Consulta de 22 de setiembre 2009].
- Limones Peruanos S.R.L. (2019). Embalaje, almacenamiento y transporte del limón sutil fresco. Recuperado de <http://www.limonesperuanos.com.pe/> [Consulta: 30 de octubre del 2019].
- Lloyd's Register Foundation (LRF). (2019). Certificado HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control). Recuperado de <https://www.lr.org/es-cl/haccp/> [Consulta: 1 de noviembre del 2019].
- Lloyd's Register Foundation (LRF). (2019). Norma BRCS para la seguridad alimentaria. Recuperado de <https://www.lr.org/es-es/brcgs/> [Consulta: 1 de noviembre del 2019].
- López de Castilla, M. (s.f.). Intercambio comercial del Perú: antes y después de los acuerdos de libre comercio (Tesis de maestría, Universidad de Montevideo, Centro de Maestrías y Postgrados. Montevideo, Uruguay) Recuperado de <http://www.um.edu.uy/docs/tesisfder-intercambio-comercial-del-peru.pdf> [Consulta: 11 de setiembre del 2019].
- López, J. (2018). “*Propuesta de mejora del proceso de cultivo de limón basado en modelos predictivos de rendimiento agrícola en los valles: Alto Piura y San Lorenzo, 2018*” (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Piura, Facultad de Ingeniería Industrial. Piura, Perú). Recuperado de <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1769/IND-LOP-AIT-19.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 4 de diciembre del 2019].

- Lopez, R., Chávez, M., Pérez, G., Núñez, I., Sánchez, I., Hernández, H., Del Valle, M., y Solleiro, J. (1994). El cambio tecnológico en la agricultura y las agroindustrias en México (p.75). Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=VZ6C0xmCcz4C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Losada, F., Navarro, A., Ruza, E. y Barreiro, J. (2005). La performance de exportación: revisión teórica y propuesta de un marco integrador *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 85-105. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/28186557_La_performance_de_exportacion_revision_teorica_y_propuesta_de_un_marco_integrador [Consulta: 6 de noviembre del 2019]
- Losada, F., Navarro, A., Ruza, E. y Barreiro, J. (2007). Influencia del compromiso exportador y las competencias internacionales de la empresa en el resultado exportador. *Conference: XIX Encuentro de profesores de Marketing*. Recuperado de <http://www.aemarkcongresos.com/congreso2007/mkinternacional/mi01-p.pdf> [Consulta: 6 de noviembre del 2019]
- Maco, B. (4 de octubre del 2019). Entrevista de A. Sotelo, & L. Tafur [Comunicación personal].
- Malca, O., & Rubio, J. (2015). Obstáculos a la actividad exportadora de las empresas del Perú. *Journal of Business*, 7(1), 51–76. <https://doi.org/10.21678/jb.2015.72>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (pp. 609). 5a ed. México DF: Pearson.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. 5a ed. México D.F.: Pearson.
- Marañón, B. (1997). La agroexportación no tradicional de México y Perú. *Comercio Exterior*. Recuperado de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/342/6/RCE6.pdf> [Consulta: 1 de noviembre del 2019].
- Martínez, J. y Pinedo, A. (2019). Principales factores que contribuyeron al incremento de las exportaciones peruanas de uvas frescas, subpartida arancelaria 0806.10.00.00, a Estados Unidos durante los años 2002 – 2017. (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Negocios. Lima, Perú). Recuperado de

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626065/Martinez_cj.pdf?sequence=3&isAllowed=y [Consulta: 3 de noviembre del 2019].

Menacho, H., Oscanoa, A. y Viza, J. (2018). Plan de Negocios: Exportación de Limón Sutil a EE. UU (Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú).

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623579/menacho_1h.pdf?sequence=13 [Consulta: 3 de noviembre del 2019].

Mendoza, C. (2016). Estrategias de exportación para el limón sutil de la empresa Don Packing S.A.C. Tambo Grande hacia el mercado de Chile, año 2016 (Tesis de licenciatura, Universidad Cesar Vallejo - Piura, Facultad de Ciencias Empresariales. Piura, Perú). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12313/mendoza_cc.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 18 de octubre del 2019].

MINAGRI TV. (13 de agosto del 2015). AgroTV - 69: Cultivo de Limones en San Lorenzo - Piura [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=PwFXMWgVDPA&t=15s> [Consulta: 30 de octubre del 2019].

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2017). Boletín: Informe final. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017> [Consultado: 22 de agosto de 2019].

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2009). Informe Final de Consultoría: “Guía funcional para el fortalecimiento de las Cadenas Agroproductivas en el Perú”. Recuperado de http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cacao/fortalecimiento_cacao.pdf [Consulta: 25 de octubre del 2019].

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2017). Análisis Económicos del 2017. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017> [Consulta: 3 de noviembre del 2019].

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2018). Boletín estadístico mensual: El agro en cifras del 2018. Recuperado de

http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/boletin-estadistico-mensual-el-agro-en-cifras-dic18_250319_0.pdf [Consulta: 10 de setiembre del 2019].

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2018). Series de Estadísticas de Producción Agrícola (SEPA) - Limón Sutil. Recuperado de http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult [Consulta: 12 de octubre del 2019].

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2018). Sector agricultura se consolidó el 2017 como el segundo generador de mayores divisas para el Perú. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2018/20660-sector-agricultura-se-consolido-el-2017-como-el-segundo-generador-de-mayores-divisas-para-el-peru-2> [Consulta: 18 de setiembre del 2019].

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2019). Condiciones agroclimáticas del cultivo del limonero. 2. Recuperado de http://www.ana.gob.pe/sites/default/files/normatividad/files/condiciones_agroclimaticas_limon_0.pdf [Consulta: 18 de setiembre del 2019].

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017). Plan de Negocio para Acceder al Nicho de Mercado del Limón Tahití: MINCETUR. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/37.pdf [Consulta: 30 de agosto del 2019].

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2018). *Plan Regional Exportador - Piura*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_regional_exportacion/PIURA.pdf [Consulta: 20 de setiembre del 2019].

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2019). *Red nacional de apoyo al comercio exterior: Oficina Comercial de Exportación Regional – OCER* Lima: MINCETUR. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/proyectos-y-programas/oficina-comercial-de-exportacion-regional-ocer/> [Consulta: 30 de octubre del 2019].

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2019). Reporte mensual de comercio: Febrero, 2019. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2019/RMC_Febrero_2019.pdf [Consulta: 22 de setiembre del 2019].
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2018). Economía Internacional: ¿Qué es un arancel?. Lima: MEF. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/economia-internacional/politica-arancelaria/definiciones> [Consulta: 5 de setiembre del 2019].
- Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2014). Instrumentos de Apoyo para la Gestión de Cooperativas. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/index.php/cooperativas/instrumentos-de-apoyo-para-la-gestion-de-cooperativas> [Consulta: 20 de setiembre del 2019].
- Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2014). Aspectos Básicos de las Cooperativas Agrícolas. Módulo 1. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/images/produce/cooperativas/Instrumentos-de-Apoyo-para-la-Gestion-de-Cooperativas/My-COOP-Peru/Libro-Mycoop-Modulo1.pdf> [Consulta: 20 de setiembre del 2019].
- Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2016). Caracterización e importancia de las cooperativas en el Perú 2015. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publid6c7885640b45e6bc_12.pdf [Consulta: 23 de octubre de 2019].
- Ministerios de Comercio y Turismo (MINCETUR). (2004). Capacitación a Productores de Limón en Manejo Agronómico: Fertilización y Riego Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/32.pdf [Consulta: 20 de setiembre del 2019].
- Ministerios de Comercio y Turismo (MINCETUR). (2018). Plan Regional Exportador - Piura. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_regional_exportacion/PIURA.pdf [Consulta: 20 de setiembre del 2019].

- Ministerios de Comercio y Turismo (MINCETUR). (2018). Reporte de Comercio Regional Piura - 2018. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_Piura_2018_Anual.pdf [Consulta: 20 de setiembre del 2019].
- Muller, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. *Revista de La CEPAL*, 1995(56), 137–148. <https://doi.org/10.18356/275480ec-es>
- Navarro, A., Barreiro, J., Ruzo, E., & Losada, F. (2006). La performance de exportación: revisión teórica y propuesta de un marco integrador. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 12(1), 85–106. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/28186557_La_performance_de_exportacion_revision_teorica_y_propuesta_de_un_marco_integrador [Consulta: 18 de setiembre del 2019].
- Nazar, M. & Saleem, H. (2009). Firm-level determinants of export performance. *International Business & Economics Research Journal*, 8(2), 105-112. doi: 10.19030/iber.v8i2.3107
- Ndou, P. (2012). The competitiveness of the South African citrus industry in the face of the changing global health and environmental standards (Tesis de doctorado, Universidad de Fort Hare, Departamento de Economía Agrícola y Extensión Facultad de Ciencias y Agricultura. Alice, Sudáfrica) Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/145052216.pdf> [Consulta: 23 de octubre de 2019].
- Nicolás, O., y Favila, A. (2018). Competitividad de México en la exportación de limón a Países Bajos. Recuperado de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/actualidadcontable/article/viewFile/15165/21921926263> [Consulta: 20 de setiembre del 2019].
- Organización Mundial del Comercio (OMC). (2013). Informe sobre el comercio mundial 2013. Factores económicos fundamentales que afectan al comercio internacional. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/wtr13-2c_s.pdf [Consulta: 6 de setiembre del 2019].

- Ortiz, D., Ernaú, J., Villacorta, L. y Villena, A. (2007). Estrategia para la competitividad sostenible del limón de Piura. Lima: CENTRUM. Centro de Negocios de la Universidad Católica del Perú. [Consulta: 28 de agosto del 2019].
- Ortiz, S., y Aparicio, S. (2007). How labourers fare in fresh fruit export industries: Lemon production in Northern Argentina. *Journal of Agrarian Change*. <https://doi.org/10.1111/j.1471-0366.2007.00150.x>
- Otiniano, M. (2015). Factores que determinan la demanda internacional del espárrago fresco de Perú, 1994-2014 (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de Ciencias Económicas. La Libertad, Perú) Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2134> [Consulta: 23 de octubre de 2019].
- Parkin M. (2013). Microeconomía versión para Latinoamérica 11ed. Mexico D.F: Pearson
- Pedrero, Y. (2015). La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía. Recuperado de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/66261/1/TFM_MOI_Pedrero-Yolanda-jun2015.pdf [Consulta: 23 de octubre de 2019].
- Peng, M. (2010). Estrategia global. México, D.F.: Cengage Learning
- Pla, J., y León, F. (2004). Dirección de Empresas Internacionales. Madrid: Pearson Educación.
- Porter, M. (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Vergara.
- Porter, M. (2009). Ser competitivo: edición actualizada y aumentada. 6ª ed. Barcelona: Deusto
- Puente, C. (2006). “Determinación de las características físicas y químicas del limón sutil (Citrus)
- Puerto, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1025/645>

- Purisaca, R. (4 de octubre del 2019). Entrevista de A. Sotelo, & L. Tafur [Comunicación personal].
- Ramírez, M. (2016). *Plan de exportación de mango de la provincia de El Oro hacia el mercado de Holanda* (Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Machala, Unidad Académica de Ciencias Empresariales. Machala, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/9164/1/TTUACE-2016-CI-DE00042.pdf> [Consulta : 28 de diciembre del 2019].
- Real Academia Española (RAE). (s.f.). Percepción. En Diccionario de la lengua española. 23a ed. Recuperado de <https://dle.rae.es/percepci%C3%B3n?m=form> [Consulta: 29 de octubre].
- Reuther, W., Webber, H., & Batchelor, L. (1967). *The Citrus Industry: History World Distribution Botany and Varieties*. California: Universidad de California.
- Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura. *Cambio Tecnológico Y Competitividad*, 781(May), 117–128. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/277272099_Los_enfoques_micro-organizacionales_de_la_internacionalizacion_de_la_empresa_una_revision_y_sintesis_de_la_literatura [Consulta: 18 de setiembre del 2019].
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. Editorial Prentice-Hall. México.
- Robles, L. (10 de octubre del 2019). Entrevista de A. Sotelo [Comunicación personal].
- Rockart, J. (1979). Los altos directivos definen sus necesidades de información. *Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*, 246, 1–17.
- Santiago D., Cruz B., Acevedo J., Ruíz y Maldonado J. (2015) Associativity for the Competitiveness in the Agribusiness, Oaxaca, México. *Revista Mexicana de Agronegocios* (36), 1167-1177. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/141/14132408003.pdf> [Consulta 20 de setiembre del 2019].

- Sarquis, A. (2002). Barreras Arancelarias y No Arancelarias. I Congreso de Relaciones Internacionales, 1–4. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/38589/Ponencia.pdf?sequence=1> [Consulta: 7 de noviembre del 2019].
- Sedex Global (2019). ¿Qué es SMETA?. Recuperado de <https://www.sedexglobal.com/es/auditoria-smeta/que-es-smeta/> [Consulta: 1 de noviembre del 2019].
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA). (2018). *Productores de cítricos de Piura comparten su experiencia con agricultores de Cusco*. Lima: SENASA. Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/productores-de-citricos-de-piura-comparten-su-experiencia-con-agricultores-de-cusco/> [Consulta: 30 de setiembre del 2019].
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA). (s.f.). Procedimiento para la certificación fitosanitaria de cítricos de exportación Lima: SENASA. Recuperado de https://www.academia.edu/12069882/PROCEDIMIENTO_PARA_LA_CERTIFICACION_FITOSANITARIA_DE_CITRICOS_DE_EXPORTACION?auto=download [Consulta: 01 noviembre 2019].
- Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE). (2011). Ficha técnica del limón (aprobada) Lima: SEACE. Recuperado de <https://zonasegura.seace.gob.pe/documentos/documentos/FichaSubInv/LIM%C3%93N.pdf> [Consulta: 31 de octubre del 2019].
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). (2019). Partidas arancelarias del producto, exportadas en los últimos años: SIICEX. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfi_chaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=113&pnomproducto=Lim%F3n [Consulta: 6 de noviembre del 2019].
- Spreen, T. H. (2010). Proyecciones de la producción y consumo mundial de los cítricos para el 2010. In FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/tempref/docrep/fao/006/x6732s/x6732s03.pdf> [Consulta: 3 de noviembre del 2019].

- Statista. (2019). Leading fresh lemon and lime producers worldwide in 2018/2019 (in 1,000 metric tons). Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1045016/world-lemons-and-limes-major-producers/> [Consulta: 7 de noviembre del 2019].
- Statista. (2019). Leading fresh lemon and lime producers worldwide in 2018/2019 (in 1,000 metric tons). Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1045016/world-lemons-and-limes-major-producers/> [Consulta: 7 de noviembre del 2019].
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (28 de Junio del 2008). Ley General de Aduanas [Decreto legislativo N° 1053, artículo 78]. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/gja-03.htm> [Consulta: 4 de setiembre del 2019].
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (28 de Junio del 2008). Ley General de Aduanas [Decreto legislativo N° 1053, artículo 64]. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/gja-03.htm> [Consulta: 4 de setiembre del 2019].
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (28 de Junio del 2008). Ley General de Aduanas [Decreto legislativo N° 1053, artículo 76]. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/gja-03.htm> [Consulta: 4 de setiembre del 2019].
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (28 de Junio del 2008). Ley General de Aduanas [Decreto legislativo N° 1053, artículo 60]. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/gja-03.htm> [Consulta: 4 de setiembre del 2019].
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (s.f.). Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña empresa y del acceso al empleo decente. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/dl-1086.pdf> [Consulta: 6 de setiembre del 2019].
- Thompson, A. y Strickland I. (2001). Administración estratégica. Editorial McGraw Hill. México.

- Trade Map (2018). Exportaciones de limón sutil fresco de la Región Piura al mundo (2014-2018) Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c604%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c [Consulta: 7 de noviembre del 2019].
- Veritrade (2018). Exportaciones de limón sutil fresco de la Región Piura al mundo (2014-2018) Recuperado de <https://business2.veritrade.com/es/mis-busquedas> [Consulta: 23 de octubre de 2019].
- Villarreal, O. (2014). La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas. Universidad del País Vasco.
- Yeşiloğlu, T., Yılmaz, B., İncesu, M. & Çimen, B. (2017). The Turkish citrus industry. International Horticultural Congress, 57 (4), 17-22. Recuperado de <https://www.ihc2018.org/files/downloads/Vol57-No4.pdf> [Consulta: 23 de octubre de 2019].
- Yzarra, W., & López, F. (2011). Manual de observaciones fenológicas. Recuperado de <https://www.senamhi.gob.pe/load/file/01401SENA-11.pdf> [Consulta: 23 de agosto de 2019].

8 ANEXOS

Anexo 1: Matriz de operacionalización de las variables

Título de tesis: “Factores determinantes internos y externos que influyeron en las exportaciones de limón sutil fresco de las empresas de la Región Piura en el periodo 2014-2018”

	Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Dimensión	Indicadores	Ítems o preguntas de la encuesta
V. Dependiente	Exportaciones del limón sutil fresco	Operación comercial que se fundamenta en la venta de bienes y servicios a un país extranjero	Enviar limón sutil fresco de primera calidad a países extranjeros	Exportaciones en Valor FOB	Promedio de exportaciones anuales del periodo 2014-2018	Cantidad exportada en dólares
				Exportaciones en Toneladas	Porcentaje de producción de limón sutil fresco que las empresas destinan a exportar	Cantidad exportada en kilogramos
V. Independiente	Características de la empresa	Empresas que cuentan con recursos de capital, técnicos, financieros y recursos humanos. Además, realizan actividades económicas relativos a la producción, distribución de bienes y servicios	Particularidades que debe presentar la empresa para poder exportar	Tamaño de la empresa	Nivel de capital para la exportación de limón sutil fresco	Considera que poseer de un respaldo financiero para realizar sus operaciones ligadas a la actividad exportadora influye de manera positiva en las exportaciones de limón sutil fresco
					Nivel de capacitación	Considera que la capacitación constante al área encargada

		que complacen necesidades humanas		Compromis o de gestión	en comercio exterior	de comercio exterior, es significante e influye de manera positiva en las exportaciones de limón sutil fresco
					Número de áreas por empresa exportadora	Considera que comprometer todos los recursos de la empresa para la actividad exportadora influye de una manera positiva en las exportaciones de limón sutil fresco
				Percepción para la gestión exportadora	Nivel de percepción hacia la exportación de limón sutil fresco	Considera que tener una percepción favorable hacia la exportación, en donde asuma diversos riesgos, conlleve al incremento de las exportaciones de limón sutil fresco
					Porcentaje de crecimiento anual de las exportaciones de limón sutil fresco	Considera que su empresa aumenta sus exportaciones, si logra exportar mayor cantidad de

						limón sutil fresco al año
	Competencias de la empresa	Complemento total de habilidades, capacidades, ideas y actitudes que se constituyen en el comportamiento de los colaboradores. Se considera como el medio para lograr los objetivos deseados	Plasmar las competencias exportadoras en los colaboradores de la empresa para tener una exportación de limón sutil fresco de manera exitosa	Tecnología	Nivel de cambios tecnológicos en la producción de limón sutil fresco	Considera que el uso de la tecnología en la producción de limón sutil fresco influye en el incremento de sus exportaciones
				Política de exportación	Alcance a las políticas de exportación según los incentivos del estado peruano	Considera que adaptar las políticas de exportación de su empresa, de acuerdo a los incentivos del estado peruano, fomentan el desarrollo de las exportaciones de limón sutil fresco
				Planificación de la exportación	Frecuencia de planificación para la exportación de limón sutil fresco	Considera que tener una planificación correctamente estructurada para la exportación de limón sutil fresco influye de manera positiva en su exportación ¿La empresa planifica sus actividades de

						exportación? ¿Con qué frecuencia lo realiza?
					Nivel de experiencia en comercio exterior	Considera que la experiencia previa en comercio exterior influye en el incremento de las exportaciones de limón sutil fresco
				Conocimiento de mercado	Nivel de conocimiento del país de destino	Considera que el nivel de conocimiento del mercado influye en el aumento de las exportaciones de limón sutil fresco para con el país de destino
				Sistema de gestión	Nivel de eficacia del sistema de gestión	Considera que implementar sistemas de gestión como Open ERP, Business One SAP, SAP, entre otros; en las operaciones de comercio exterior de la empresa garantizan el incremento de las exportaciones

						de limón sutil fresco
				Control de calidad	Nivel de control de calidad en el limón sutil fresco (calibre, color, apariencia)	El control de calidad del limón sutil fresco en sus procesos, es significativo e influye de manera positiva en la exportación del mismo
	Estrategia exportadora	Actividad que refiere a los elementos del marketing mix (producto, precio, promoción y distribución) aplicados a los mercados del exterior. Además, se concibe como decisiones sobre el alcance geográfico y la segmentación	Acciones que generan valor al limón sutil fresco para su exportación	Selección del mercado	Alcance geográfico estratégico para con el país de destino	Considera que las características similares del país de origen (idioma, cultura, normas, entre otros) con el país de destino y la cercanía geográfica del mismo, influyen en el crecimiento de las exportaciones de limón sutil fresco
				Marketing Mix	Grado de temperatura del clima de Piura	Considera que las condiciones de clima para la producción de limón sutil fresco de la Región Piura influyen de

						manera positiva en sus exportaciones
					Número de hectáreas destinadas a la exportación de limón sutil	Considera que tener mayor número de hectáreas destinadas a la exportación de limón sutil fresco influyen en el aumento de sus exportaciones
					Cantidad de certificados sanitarios y fitosanitarios	Considera que tener los certificados sanitarios y fitosanitarios con respecto a las normas del país de destino influyen en el crecimiento de las exportaciones del limón sutil fresco
					Precio del limón sutil fresco	Considera que la estrategia de precios condiciona el incremento de las exportaciones de limón sutil fresco
					Alcance de participación en los programas por parte del	Considera que la participación en ferias y misiones comerciales

					estado peruano	facilitan el incremento de las exportaciones de limón sutil fresco
					Nivel de control de la cadena de suministro del limón sutil fresco	Considera que la correcta gestión de la cadena de suministro del limón sutil fresco influye de manera positiva en sus exportaciones
	Demand a Externa	Cantidad de productos, que consumidores de diversas partes del mundo, están dispuestos a comprar durante un periodo determinado de tiempo	Abastecer a los mercados extranjeros que requieran de limón sutil fresco	Gustos y preferencias	Cantidad de restaurantes peruanos de los principales países de destino de limón sutil fresco	Considera que el reconocimiento de la gastronomía peruana a nivel internacional fomenta el crecimiento de las exportaciones de limón sutil fresco
					Grado de aceptación del alto nivel de acidez de limón sutil fresco	Considera que los gustos y preferencias de los consumidores extranjeros con respecto al nivel de acidez del limón sutil afectan el incremento de sus exportaciones

				Precios de bienes relacionado s	Variedades de limón fresco por país	Considera que el precio de la oferta exportadora de limones de otros países (principalment e Regiones de Latinoamérica) con respecto al precio del limón sutil fresco del Perú, afecta el crecimiento de las exportaciones de su empresa
--	--	--	--	--	--	---

Anexo 2: Lista de empresas encuestadas

1. Limones Piuranos S.A.C.
2. Agroexportaciones Machu Picchu S.R.L.
3. Limones Peruanos S.R.L.
4. Grupo Gerónimo Trading S.R.L.
5. Agroexportadora Cluvalli Export S.C.R.L.
6. Agrícola JK S.A.C.
7. Export Fruits CJ E.I.R.L.
8. Mi Paisana S.A.C.
9. Grupo Seleyvi Trading S.A.C.
10. L.M.F. S.A.C.
11. Agromaq S.A.C.
12. Campo Fruit S.A.C.
13. Grupo Más Perú S.A.C.
14. International Realty Property Management S.A.C.
15. Agrofrutos Trading S.A.
16. Productos Energéticos Del Campo S.R.L.
17. Bael Foods S.A.C.
18. Valefruit S.A.C.
19. Industrias Agroforestales Casablanca S.A.C.
20. Inca Invest S.A.C

Anexo 3: Encuesta

ENCUESTA SOBRE LOS FACTORES DETERMINANTES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INFLUYERON EN LAS EXPORTACIONES DE LIMÓN SUTIL FRESCO DE LAS EMPRESAS DE LA REGIÓN PIURA EN EL PERIODO 2014 – 2018

Parte 1: Localización de la empresa (Ubicación de la oficina comercial)

Departamento _____ Provincia _____ Distrito _____
 Zona de producción de limón sutil fresco _____

Parte 2: Identificación de la empresa

2.1 De la empresa

Nº RUC _____ Razón Social _____

Actividad económica principal _____

Año de inicio de actividad de la empresa _____

Año de inicio de la actividad exportadora _____

Cantidad de exportación del limón sutil fresco en dólares de los siguientes años

2014	2015	2016	2017	2018

Cantidad de exportación del limón sutil fresco en kilogramos de los siguientes años

2014	2015	2016	2017	2018

¿Exporta sólo limón sutil fresco?

Si ☐

No ☐

Si su respuesta es No, ¿qué otros frutos exporta? _____

¿Quiénes son sus proveedores de limón sutil fresco? Puede marcar más de una opción

a) Asociaciones

b) Cooperativas

c) Acopiadores

d) Agricultores independientes

e) Cultivos propios

¿En qué intervalo se encuentra la facturación de venta anual de las exportaciones en general de su empresa al año 2018? (UIT= S/4,150)

Hasta 150 UIT ☐

De 151 hasta 1700 UIT ☐

De 1701 hasta 2300 UIT ☐

Más de 2301 UIT ☐

¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa? _____

2.2 Del Encargado de Comercio Exterior o Gerente de la empresa

Cargo _____ Nombres y Apellidos _____

Nivel de estudio alcanzado _____

Edad _____

Sexo M ☐ F ☐ Tiempo de experiencia en comercio exterior (años) _____

A continuación, usted encontrará una serie de enunciados relacionados a la exportación de limón sutil fresco en donde deberá contestar en referencia a su experiencia exportadora de este fruto en el periodo 2014-2018.

Marque con una "X", indicando en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada enunciado. Las alternativas de respuesta son las siguientes:

1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Neutral 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

Parte 3: Características de la empresa en el periodo 2014 - 2018

Enunciados		1	2	3	4	5
3.1	Considera que poseer de un respaldo financiero para realizar sus operaciones ligadas a la actividad exportadora influye de manera positiva en las exportaciones de limón sutil fresco					
3.2	Considera que la capacitación constante al área encargada de comercio exterior, es significativa e influye de manera positiva en las exportaciones de limón sutil fresco					
3.3	Considera que comprometer todos los recursos de la empresa para la actividad exportadora influye de una manera positiva en las exportaciones de limón sutil fresco					
3.4	Considera que tener una percepción favorable hacia la exportación, en donde asuma diversos riesgos, conlleva al incremento de las exportaciones de limón sutil fresco					
3.5	Considera que su empresa aumenta sus exportaciones, si logra exportar mayor cantidad de limón sutil fresco al año					

Parte 4: Competencias de la empresa en el periodo 2014 - 2018

	Enunciados	1	2	3	4	5
4.1	Considera que el uso de la tecnología en la producción de limón sutil fresco influye en el incremento de sus exportaciones					
4.2	Considera que adaptar las políticas de exportación de su empresa, de acuerdo a los incentivos del estado peruano, fomentan el desarrollo de las exportaciones de limón sutil fresco					
4.3	Considera que tener una planificación correctamente estructurada para la exportación de limón sutil fresco influye de manera positiva en su exportación (dirigirse al final de la encuesta y resolver la 4.3.1 y 4.3.2)					
4.4	Considera que la experiencia previa en comercio exterior influye en el incremento de las exportaciones de limón sutil fresco					
4.5	Considera que el nivel de conocimiento del mercado influye en el aumento de las exportaciones de limón sutil fresco para con el país de destino					
4.6	Considera que implementar sistemas de gestión como Open ERP, Business One SAP, SAP, entre otros; en las operaciones de comercio exterior de la empresa garantizan el incremento de las exportaciones de limón sutil fresco					
4.7	El control de calidad del limón sutil fresco en sus procesos, es significativo e influye de manera positiva en la exportación del mismo					

4.3.1 ¿La empresa planifica sus actividades de exportación? Marque con "X" su respuesta

Si ☐

No ☐

4.3.2 ¿Con qué frecuencia lo realiza? Marque con "X" su respuesta

Mensual ☐

Anual ☐

Entre 2 a 3 años ☐

Entre 4 a 5 años ☐

Parte 5: Estrategia Exportadora en el periodo 2014 - 2018

	Enunciados	1	2	3	4	5
5.1	Considera que las características similares del país de origen (idioma, cultura, normas, entre otros) con el país de destino y la cercanía geográfica del mismo, influyen en el crecimiento de las exportaciones de limón sutil fresco					
5.2	Considera que las condiciones de clima para la producción de limón sutil fresco de la Región Piura influyen de manera positiva en sus exportaciones					
5.3	Considera que tener mayor número de hectáreas destinadas a la exportación de limón sutil fresco influyen en el aumento de sus exportaciones					
5.4	Considera que tener los certificados sanitarios y fitosanitarios con respecto a las normas del país de destino influyen en el crecimiento de las exportaciones del limón sutil fresco					
5.5	Considera que la estrategia de precios condiciona el incremento de las exportaciones de limón sutil fresco					
5.6	Considera que la participación en ferias y misiones comerciales facilitan el incremento de las exportaciones de limón sutil fresco					
5.7	Considera que la correcta gestión de la cadena de suministro del limón sutil fresco influye de manera positiva en sus exportaciones					

Parte 6: Factores Macroeconómicos relacionados al periodo 2014 - 2018

	Enunciados	1	2	3	4	5
6.1	Considera que el reconocimiento de la gastronomía peruana a nivel internacional fomenta el crecimiento de las exportaciones de limón sutil fresco					
6.2	Considera que los gustos y preferencias de los consumidores extranjeros con respecto al nivel de acidez del limón sutil afectan el incremento de sus exportaciones					
6.3	Considera que el precio de la oferta exportadora de limones de otros países (principalmente Regiones de Latinoamérica) con respecto al precio del limón sutil fresco del Perú, afecta el crecimiento de las exportaciones de su empresa					

Parte 7: Factor de Internacionalización

	Enunciados	1	2	3	4	5
7.1	Considera que la visión internacional de su empresa debe ser la de buscar nuevos mercados en un futuro próximo					

¡¡Se agradece por su gentil participación!!