UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

La estrategia de internacionalización: análisis de las dimensiones del modelo Uppsala empleadas por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales

AUTOR(ES)

Vega Samamé Bianca Camila (0000-0001-9823-9324)

Teque Villajuan Mariell Cristhina (0000-0002-7661-9382)

ASESOR

Barrueta Pinto Mark (0000-0003-4373-1957)

Lima, 15 de agosto del 2020

DEDICATORIA

“Esta investigación la dedico a mis padres que son mi fuerza y motivación para seguir adelante y superarme. Por todo su amor y sacrificio durante estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en la persona que soy. A mi hermana por estar siempre presente conmigo, acompañándome y dándome el apoyo moral necesario a lo largo de mi vida. También a todas aquellas personas que durante la elaboración de esta investigación nos brindaron su apoyo”

Bianca Vega Samamé

“Dedico este trabajo a mis padres, hermanas y abuelos por haberme acompañado siempre en cada paso profesional que he dado en la vida, por su apoyo en toda mi carrera y por darme la fuerza para seguir adelante, por todo lo que me han enseñado y porque gracias a ellos he llegado hasta aquí. Quiero también dedicar este trabajo a mi tía Ana, que descansa en paz, por inspirarme a ser independiente en el sentido profesional y por haberme demostrado que las metas se cumplen con mucho esfuerzo y dedicación, siendo un ejemplo para mí. Gracias a mi familia por haberme enseñado a ser una buena persona primero para poder ser una buena profesional en la vida”.

Mariell Teque Villajuan

AGRADECIMIENTOS

“Le doy las gracias a mis padres Milagros y Juan por su apoyo constante, por creer en mis sueños, por los consejos, principios y valores que me inculcaron. A mi hermana Valentina por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso y por estar conmigo en todo momento. A mi amiga y colega Mariell con quien tuve el placer de llevar a cabo esta investigación. Finalmente, a todas las personas que desinteresadamente nos brindaron su apoyo para llevar a cabo esta tesis.”

Bianca Vega Samamé

“Quiero agradecer a mis padres, quienes me brindaron la oportunidad de poder formarme profesionalmente en esta casa de estudios, de la cual me siento parte completamente, y agradecerles también por apoyar mis decisiones. A mis hermanas por ayudarme cada vez que las necesite. A mis profesores que fueron una guía importante. A mi amiga Bianca por ser desde la universidad una excelente profesional a la cual admiro y aprecio, y a todas las personas que nos dieron un tiempo especial para poder elaborar esta tesis.”

Mariell Teque Villajuan

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es analizar cada una de las 4 dimensiones del modelo Uppsala, *“reconocimiento de oportunidades”*, *“posición de la red de contactos”*, *“aprendizaje, creación y construcción de la confianza”* y *“decisiones de relación de compromiso”*, las cuales son empleadas por las agro exportadoras hacia Estados Unidos de palta Hass en Ica. Hallando así, diferentes variables dentro de estas dimensiones que se emplean para lograr la internacionalización del agro exportador iqueño. El enfoque de la investigación es mixto, se comenzó con un análisis cualitativo donde se usó como herramienta la entrevista a profundidad, realizada a 6 expertos para poder validar las variables más destacadas dentro las 4 dimensiones establecidas en Uppsala. Luego se realizó el análisis cuantitativo, en donde la herramienta que se empleó fue una encuesta aplicada a las 10 empresas agro exportadoras de palta Hass iqueñas pertenecientes a la población total de la investigación. Analizamos los resultados aplicando el modelo de análisis factorial, el cual nos ayudó a hallar perfiles de las agro exportadoras por cada dimensión. Los resultados obtenidos concluyen que las dimensiones *“reconocimiento de oportunidades”* y *“aprendizaje, creación y construcción de la confianza”* del modelo Uppsala son las más influyentes en la internacionalización de la palta Hass de agro exportadoras iqueñas. Asimismo, se concluyó que los factores *“estudio de mercado en el país de destino”*, *“clientes fidelizados”*, *“empaquete perfecto”*, *“tener mayores ganancias”* fueron los que impactaron más en la decisión de estas agro exportadoras para internacionalizar la palta Hass hacia un mercado tan competitivo como es Estados Unidos.

Palabras clave: Ica, agro exportadora, Uppsala, internacionalización, palta Hass, oportunidades, confianza, dimensión.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze each of the 4 dimensions of the Uppsala model, "recognition of opportunities", "position of the network of contacts", "learning, creation and construction of trust" and "decisions of commitment relationship ", Which are used by agricultural exporters to the United States of Hass avocado in Ica. Thus, finding different variables within these dimensions that are used to achieve the internationalization of Ica's agricultural exporter. The research approach is mixed, it began with a qualitative analysis where the in-depth interview was used as a tool, carried out with 6 experts to be able to validate the most outstanding variables within the 4 dimensions established in Uppsala. Then the quantitative analysis was carried out, where the tool that was used was a survey applied to the 10 agro-exporting companies of Hass avocado belonging to the total population of the investigation. We analyzed the results by applying the factor analysis model, which helped us find profiles of agricultural exporters for each dimension. The results obtained conclude that the dimensions "recognition of opportunities" and "learning, creation and construction of trust" of the Uppsala model are the most influential in the internationalization of the Hass avocado from agro-exporters from Ica. Likewise, it was concluded that the factors "market study in the destination country", "loyal customers", "perfect packaging", "having higher profits" were the ones that had the greatest impact on the decision of these agro-exporters to internationalize Hass avocado towards a market as competitive as the United States.

Keywords: Ica, agro-exporter, Uppsala, internationalization, Hass avocado, opportunities, trust, dimension.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS	14
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	23
1.1. Revisión de la literatura científica	25
1.2. Antecedentes históricos	29
1.2.1. Relación Comercial entre EE. UU - Perú	29
1.2.2. Desgravación arancelaria de las exportaciones de Perú a EE. UU	32
1.3. Antecedentes de la investigación	33
1.3.1. Nacionales	33
1.3.2. Internacionales	36
1.4. Teorías y modelos relacionadas.....	43
1.4.1. Comercio internacional	44
1.4.2. Teoría de internacionalización	44
1.4.3. Modelo de Internacionalización Uppsala	45
1.4.4. Teoría de las 7s de McKinsey	49
1.4.5. Teoría de Redes:.....	51
1.4.6. Born global:	51
1.4.7. Modelo de la ventaja competitiva de Naciones:	52
1.4.8. Proceso de Ciclo de vida del producto:	53
1.4.9. Modelo de Innovación:	53

1.4.10.	Enfoque de fases:	53
1.4.11.	Enfoque estratégico:	54
CAPÍTULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN		55
2.1.	Problema	59
2.1.1.	Problema Principal	63
2.2.	Hipótesis	64
2.2.1.	Hipótesis Principal	64
2.2.2.	Hipótesis Específicos	64
2.3.	Objetivos	65
2.3.1.	Objetivo Principal:	65
2.3.2.	Objetivos Específicos:	65
2.4.	Justificación	66
2.5.	Limitaciones	68
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		70
3.1.	Enfoque de la investigación	70
3.2.	Diseño de la investigación	72
3.3.	Mapeo de Actores Claves (MAC)	73
3.4.	Población	76
3.5.	Tamaño de la muestra	83
3.6.	Fuentes de Investigación	85
3.7.	Técnica de recolección de datos	86
3.8.	Instrumentación	88
3.9.	Procesamiento de la información	89
3.10.	Aspectos éticos	90
CAPÍTULO IV. DESARROLLO Y APLICACIÓN		91

4.1. Desarrollo Cualitativo	92
4.2. Desarrollo Cuantitativo.....	112
CAPITULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	169
5.1. Fórmula del modelo factorial	170
5.2. Aplicación de la fórmula del modelo factorial	170
5.3. Análisis factorial de la dimensión reconocimiento de oportunidades.....	173
5.4. Análisis factorial de la dimensión posición de la red de contactos.....	177
5.5. Análisis factorial de la dimensión aprendizaje, creación y construcción de la confianza.....	181
5.6. Análisis factorial de la dimensión relaciones de decisión de compromiso	185
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	189
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	193
ANEXOS	198

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Exportaciones Peruanas Definitivas de todos los productos no tradicionales del sector agropecuario (miles de USD).....	19
Tabla N° 2: Exportación Definitiva Total de Perú a Estados Unidos (miles de USD) .	20
Tabla N° 3: Exportaciones Peruanas Definitivas de la Subpartida 0804400000 - Aguacates (paltas), frescas o secas (miles de USD).....	20
Tabla N° 4: Exportaciones Mundiales de Palta (miles toneladas)	22
Tabla N° 5: Exportaciones del Perú de Palta (miles USD)	22
Tabla N° 6: Exportación Definitiva Peruana de la Subpartida 0804400000 - Aguacates (paltas), frescas o secas a EE. UU (miles de USD)	22
Tabla N° 7: Valor nutricional por 100gr de palta Hass	27
Tabla N° 8: Principales productos exportados del sector no tradicional de acuerdo con el 10° año de vigencia del TLC entre Perú – EE. UU	31
Tabla N° 9: Condiciones de acceso de las exportaciones	32
Tabla N° 10: Principales países exportadores de palta entre 2014 - 2018 (Miles USD)	55
Tabla N° 11: Principales países importadores de palta entre 2014 – 2018 (miles USD)	56
Tabla N° 12: Producción peruana de principales productos agrícolas desde el 2014 al 2018 (Miles de Toneladas Métricas)	57
Tabla N° 13: Exportación definitiva de las Principales Agroexportadoras de la Región Ica (valor FOB en miles de USD)	57
Tabla N° 14: Producción de palta en el 2018 según regiones del Perú	58
Tabla N° 15: Crecimiento de la exportación de palta de la Región Ica	59
Tabla N° 16: Valor exportado de paltas peruanas hacia UE y EE. UU. en el 2018 (miles USD)	59
Tabla N° 17: Exportaciones de Palta para la Región Ica (millones USD).....	61

Tabla N° 18: Importaciones de Palta Hass de EE. UU proveniente de Perú (miles USD)	61
Tabla N° 19: Superficie Instalada con Cultivos Permanentes (Por hectáreas)	62
Tabla N° 20: Mapeo de Actores Claves (MAC)	74
Tabla N° 21: Empresas exportadoras hacia EE. UU. de Palta Hass pertenecientes a la región Ica	77
Tabla N° 22: Valor FOB Total y Toneladas de las Principales Agroexportadoras de Ica a EE. UU. en el periodo 2014-2018 (miles de USD)	78
Tabla N° 23: Valor FOB Total y Porcentaje de Representación de las Principales Agroexportadoras de Ica a EE. UU. en el periodo 2014-2018 (miles de USD)	78
Tabla N° 24: Plan para la recolección de datos:	85
Tabla N° 25: Nivel de conocimiento de los sujetos entrevistados según objetivos de la investigación	88
Tabla N° 26: Relación de códigos y citas en Atlas Ti	98
Tabla N° 27: Relación de códigos y citas en Atlas Ti	102
Tabla N° 28: Relación de códigos y citas en Atlas Ti	105
Tabla N° 29: Relación de códigos y citas en Atlas Ti	109
Tabla N° 30: Lista Completa de los 10 representantes de las Agroexportadoras encuestadas según empresa y puesto del colaborador	113
Tabla N° 31: Preguntas de encuesta por dimensión y variable hallada	114
Tabla N° 32: Análisis estadísticos de la pregunta N°1 aplicado en la encuesta	116
Tabla N° 33: Análisis estadístico de la dimensión reconocimiento de oportunidades	116
Tabla N° 34: Análisis estadísticos de la pregunta N°2 aplicado en la encuesta	118
Tabla N° 35: Análisis estadístico del uso de la herramienta PROMPERU	118
Tabla N° 36: Análisis estadístico del uso de la herramienta ADEX	120
Tabla N° 37: Análisis estadístico del uso de la herramienta ProHass	121
Tabla N° 38: Análisis estadístico del uso de la herramienta Minagri	122

Tabla N° 39: Análisis estadístico del uso de la herramienta HAB	123
Tabla N° 40: Análisis estadístico del uso de la herramienta Mincetur	124
Tabla N° 41: Análisis estadístico del uso de la herramienta SIICEX	125
Tabla N° 42: análisis estadísticos de la pregunta N°3 aplicado en la encuesta	126
Tabla N°43: Análisis estadístico de la variable "estudio de mercado en el país de destino"	126
Tabla N° 44: Análisis estadístico de la variable "buscar recomendaciones con otros agro exportadores"	127
Tabla N° 45: Análisis estadístico de la variable "enfocar las estrategias en generar confianza"	128
Tabla N° 46: Análisis estadístico de la variable "participación en ferias internacionales"	129
Tabla N°47: Análisis estadístico de la variable "realizar un contrato con el importador"	130
Tabla N° 48: Análisis estadístico de la variable "contar con un seguro de cobranzas"	132
Tabla N° 49: Análisis estadístico de la variable "contar con excelente maquinaria"	133
Tabla N° 50: Análisis estadístico de la variable "poseer una página web que sirva como vitrina de tus productos, proceso productivo, etc."	134
Tabla N° 51: análisis estadísticos de la pregunta N°4 aplicado en la encuesta	136
Tabla N° 52: Análisis estadístico de la dimensión "red de contactos consolidada" ...	136
Tabla N° 53: análisis estadísticos de la pregunta N°5 aplicado en la encuesta	138
Tabla N° 54: Análisis estadístico de la variable "producto de calidad"	138
Tabla N° 55: Análisis estadístico de la variable "entregas a tiempo"	139
Tabla N° 56: Análisis estadístico de la variable "empaquete perfecto"	140
Tabla N° 57: Análisis estadístico de la variable "buena comunicación entre importador y exportador"	141
Tabla N° 58: Análisis estadístico de la variable "clientes fidelizados "	142

Tabla N° 59: Análisis estadístico de la variable "precios competitivos "	143
Tabla N° 60: Análisis estadístico de la variable "maneja un alto nivel de producción"	144
Tabla N° 61: Análisis estadístico de la variable "buen enfoque en la campaña de frutas"	145
Tabla N° 62: análisis estadísticos de la pregunta N°6 aplicado en la encuesta	147
Tabla N° 63: Análisis estadístico de la dimensión "aprendizaje, creación y construcción de confianza"	147
Tabla N° 64: análisis estadísticos de la pregunta N°7 aplicado en la encuesta	149
Tabla N° 65: Análisis estadístico de la variable "producto de calidad "	149
Tabla N° 66: Análisis estadístico de la variable "entregas a tiempo"	150
Tabla N° 67: Análisis estadístico de la variable "empaquetado perfecto"	151
Tabla N° 68: Análisis estadístico de la variable "comunicación constante entre importador y exportador"	152
Tabla N° 69: Análisis estadístico de la variable "página web actualizada y bien construida"	154
Tabla N° 70: Análisis estadístico de la variable "precios competitivos"	155
Tabla N° 71: Análisis estadístico de la variable "buenas referencias de otros clientes"	156
Tabla N° 72: Análisis estadístico de la variable "viaje hacia oficinas del cliente"	157
Tabla N° 73: análisis estadísticos de la pregunta N°8 aplicado en la encuesta	158
Tabla N° 74: Análisis estadístico de la dimensión "relaciones de decisión de compromiso"	159
Tabla N° 75: Análisis estadísticos de la pregunta N°9 aplicado en la encuesta	160
Tabla N° 76: Análisis estadístico de la variable "hacer crecer la empresa"	160
Tabla N° 77: Análisis estadístico de la variable "aumentar el nivel de producción"	162
Tabla N° 78: Análisis estadístico de la variable "tener mayor control"	163

Tabla N° 79: Análisis estadístico de la variable "mayor demanda del producto"	165
Tabla N° 80: Análisis estadístico de la variable "alcance a mayor tecnología"	166
Tabla N° 81: Análisis estadístico de la variable "tener mayores ganancias"	167
Tabla N° 82: Resultado SPSS Statistics: Prueba de KMO y Bartlett.....	173
Tabla N° 83: Resultado SPSS Statistics: Varianza total explicada.....	174
Tabla N° 84: Resultado SPSS Statistics: Matriz de coeficiente de puntuación de componentes	175
Tabla N° 85: Resultado SPSS Statistics: Prueba de KMO y Bartlett.....	177
Tabla N° 86: Resultado SPSS Statistics: Varianza total explicada.....	178
Tabla N° 87: Resultado SPSS Statistics: Matriz de coeficiente de puntuación de componentes	179
Tabla N° 88: Resultado SPSS Statistics: Prueba de KMO y Bartlett.....	181
Tabla N° 89: Resultado SPSS Statistics: Varianza total explicada.....	182
Tabla N° 90: Resultado SPSS Statistics: Matriz de coeficiente de puntuación de componentes	183
Tabla N° 91: Resultado SPSS Statistics: Prueba de KMO y Bartlett.....	186
Tabla N° 92: Resultado SPSS Statistics: Varianza total explicada.....	186
Tabla N° 93: Resultado SPSS Statistics: Matriz de coeficiente de puntuación de componentes	187

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1: Palta Hass peruana	27
Gráfica 2: Condiciones de acceso de las exportaciones.....	47
Gráfica 3: Mecanismo del modelo Uppsala 2009.....	48
Gráfica 4: Modelo de las 7S de McKinsey.....	51
Gráfica 5: Consumo per cápita de paltas en EE. UU. (Libras)	56
Gráfica 6: Valor exportado de palta Hass peruana hacia UE y EEUU desde 2009 hasta 2018 (Miles USD)	60
Gráfica 7: Los tres principales enfoques de la investigación incluyendo subtipos de estudios mixtos	71
Gráfica 8: Ubicación geográfica de la Región Ica	77
Gráfica 9: Exportaciones de Palta Hass hacia EE. UU de la empresa Sociedad Agrícola Drokasa S.A en el periodo 2014-2018 (expresado en miles USD)	79
Gráfica 10: Exportaciones de Palta Hass hacia EE. UU. de la empresa Virú S.A en el periodo 2014-2018 (expresado en miles USD).....	80
Gráfica 11: Exportaciones de Palta Hass hacia EE. UU de la empresa Procesadora Laran S.A.C en el periodo 2014-2018 (expresado en miles USD)	81
Gráfica 12: Exportaciones de Palta Hass hacia EE. UU. de la empresa Agrícola Chapí S.A. en el periodo 2014-2018 (expresado en miles USD).....	82
Gráfica 13: Evolución Comercial hacia EE. UU de las Principales Agroexportadoras de Palta Hass de la Región Ica en el periodo 2014-2018 (miles de USD).....	83
Gráfica 14: Exportaciones de palta hass entre los años 2014-2019 (Cantidad en miles de cajas de 4kg)	95
Gráfica 15: Análisis del Objetivo Especifico 1 en el Atlas ti, a partir de las entrevistas realizadas a las agroexportadoras de Ica	100
Gráfica 16: Análisis del Objetivo Especifico 2 en el Atlas ti, a partir de las entrevistas realizadas a las agroexportadoras de Ica	103
Gráfica 17: Análisis del Objetivo Especifico 3 en el Atlas ti, a partir de las entrevistas realizadas a las agroexportadoras de Ica	107

Gráfica 18: Análisis del Objetivo Especifico 4 en el Atlas ti, a partir de las entrevistas realizadas a las agroexportadoras de Ica	111
Gráfica 19: Porcentaje de agro exportadoras que consideran la dimensión Reconocimiento de oportunidades como importante	117
Gráfica 20: Porcentaje de agro exportadoras que consideran a PromPerú como un medio para reconocer oportunidades	119
Gráfica 21: Porcentaje de agro exportadoras que consideran a ADEX como un medio para reconocer oportunidades	120
Gráfica 22: Porcentaje de agro exportadoras que consideran a ProHass como un medio para reconocer oportunidades.....	121
Gráfica 23: Porcentaje de agro exportadoras que consideran a Minagri como un medio para reconocer oportunidades.....	122
Gráfica 24: Porcentaje de agro exportadoras que consideran a HAB como un medio para reconocer oportunidades.....	123
Gráfica 25: Porcentaje de agro exportadoras que consideran a Mincetur como un medio para reconocer oportunidades.....	124
Gráfica 26: Porcentaje de agro exportadoras que consideran a SIICEX como un medio para reconocer oportunidades.....	125
Gráfica 27: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "estudio de mercado en el país de destino" es importante para reconocer oportunidades	127
Gráfica 28: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "buscar recomendaciones con otros agro exportadores" es importante para reconocer oportunidades	128
Gráfica 29: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "enfocar las estrategias en generar confianza" es importante para reconocer oportunidades	129
Gráfica 30: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "participación en ferias internacionales" es importante para reconocer oportunidades	130
Gráfica 31: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "realizar un contrato con el importador " es importante para reconocer oportunidades	131
Gráfica 32: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "contar con un seguro de cobranza" es importante para reconocer oportunidades	132

Gráfica 33: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "contar con excelente maquinaria" es importante para reconocer oportunidades	133
Gráfica 34: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "poseer una página web que sirva como vitrina de productos, proceso productivo, etc." es importante para reconocer oportunidades	135
Gráfica 35: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la dimensión "red de contactos consolidada" es importante	137
Gráfica 36: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "producto de calidad" es importante para posicionarse en la red	139
Gráfica 37: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "entregas a tiempo" es importante para posicionarse en la red.....	140
Gráfica 38: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "empaque perfecto" es importante para posicionarse en la red.....	141
Gráfica 39: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "buena comunicación entre importador y exportador" es importante para posicionarse en la red	142
Gráfica 40: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "clientes fidelizados" es importante para posicionarse en la red	143
Gráfica 41: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "precios competitivos" es importante para posicionarse en la red	144
Gráfica 42: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable manejar un alto nivel de producción" es importante para posicionarse en la red	145
Gráfica 43: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "buen enfoque en las campañas de frutas " es importante para posicionarse en la red	146
Gráfica 44: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la dimensión "aprendizaje, creación y construcción de confianza " es importante	148
Gráfica 45: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "producto de calidad " es importante para construir la confianza.....	150
Gráfica 46: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "entregas a tiempo" es importante para construir la confianza	151
Gráfica 47: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "empaque perfecto" es importante para construir la confianza	152

Gráfica 48: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "comunicación constante entre importador y exportador" es importante para construir la confianza.....	153
Gráfica 49: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "página web actualizada y bien construida" es importante para construir la confianza	154
Gráfica 50: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "precios competitivos" es importante para construir la confianza.....	155
Gráfica 51: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "buenas referencias de otros clientes" es importante para construir la confianza	156
Gráfica 52: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "viaje hacia oficinas del cliente" es importante para construir la confianza.....	157
Gráfica 53: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la dimensión "relaciones de decisión de compromiso " es importante	159
Gráfica 54: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "hacer crecer la empresa" es importante para las relaciones de decisión de compromiso....	161
Gráfica 55: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "aumentar el nivel de producción" es importante para las relaciones de decisión de compromiso	162
Gráfica 56: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "tener mayor control" es importante para las relaciones de decisión de compromiso	164
Gráfica 57: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "mayor demanda del producto" es importante para las relaciones de decisión de compromiso	165
Gráfica 58: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "tener alcance a mayor tecnología" es importante para las relaciones de decisión de compromiso	166
Gráfica 59: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "tener mayores ganancias" es importante para las relaciones de decisión de compromiso..	167

INTRODUCCIÓN

En el Perú, la gran diversidad que posee el sector agroindustrial ha impulsado su propio crecimiento dentro y fuera del país en los últimos diez años de manera impresionante, logrando así fomentar el desarrollo potencial de diversas actividades de comercio internacional como las exportaciones hacia mercados altamente exigentes en la calidad y estado de un producto o servicio. Al ubicarse en una zona estratégicamente favorable para el cultivo de productos agrícolas, gracias a los valles interandinos, cada vez más empresas potencian su participación en el mercado y manejan mayores niveles de producción de cultivos permanentes como la palta, café, cacao, espárragos, y de cultivos transitorios.

En el año 2018 según la Oficina Nacional de Planeamiento y Estudios Económicos de la SUNAT, el crecimiento de las exportaciones totales de productos no tradicionales, agrícolas se incrementaron en 6.87% al cierre del ejercicio con respecto al año anterior, alcanzando los 13,286 Millones USD de valor FOB exportado entre los años 2014 al 2018. La riqueza de tierras en todas las regiones del Perú ha fomentado que se creen oportunidades como clústeres industriales para ingresar en el rubro de las exportaciones mediante pymes o grandes agroexportadoras que canalizan el flujo logístico para lograr que la balanza comercial del país llegue al crecimiento esperado favoreciendo el PBI y el desarrollo económico. En 2018, según SUNAT, el crecimiento de exportaciones provenía principalmente de las regiones al interior del país, a su vez también se elevó el número de exportadores en 1.3% con relación al 2017.

Tabla N° 1: Exportaciones Peruanas Definitivas de todos los productos no tradicionales del sector agropecuario (miles de USD)

PAÍS	Valor FOB Total de Productos No Tradicionales del Sector Agropecuario				
	2014	2015	2016	2017	2018
Perú	4,201,526,598	4,389,310,682	4,685,081,336	5,102,471	5,855,537

Fuente: Declaración Aduanera de Mercancía Registrada en el Sistema Integrado de Gestión Aduanera

Con relación, al sector político, el país ha manejado escenarios complicados debido a la vinculación de actos de corrupción dentro de la mayoría de las bancadas del Congreso del Perú, esta situación ha desfavorecido imagen y confianza para poder invertir en el país, la corrupción afecta negativamente al funcionamiento de la democracia y el Estado de derecho pues daña la igualdad política y el bien común. Por esta razón se ha visto reflejada la incertidumbre hacia el crecimiento de algunos sectores económicos, disminución de socios y aliados e indicadores un poco desalentadores. La búsqueda de métodos eficaces para combatir la corrupción es esencial para la promoción del desarrollo económico, la calidad de la democracia y la justicia social. Ruffener, J. (2014). Por ello, el Ministerio de Economía y Finanzas y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, son agentes encargados de fomentar estabilidad para apoyar el crecimiento del PBI, Balanza Comercial, entre otros indicadores, que evidencien y respalden el crecimiento de las exportaciones de productos agrícolas, con la finalidad de buscar la estabilidad económica para el país con el apoyo de los sectores económicos más representativos.

En cuanto a las exportaciones estas se mantienen y refuerzan con las relaciones entre socios potenciales como EE. UU, Asia, Unión Europea, etc. (Mincetur, 2018). Actualmente según la OMC, el Perú tiene en vigencia 18 acuerdos comerciales entre TLC y Protocolos de Negociación. Los modelos de internacionalización que se han aplicado dentro del Perú han

sido una de las claves del éxito de las empresas pymes o grandes exportadoras como impulso para que inicien sus propias actividades dentro del comercio internacional.

Tabla N° 2: Exportación Definitiva Total de Perú a Estados Unidos (miles de USD)

PAÍS	Valor FOB Total				
	2014	2015	2016	2017	2018
Perú	6,172,724,519	5,026,034,048	6,264,690,843	7,000,159,679	8,049,228

Fuente: Declaración Aduanera de Mercancía Registrada en el Sistema Integrado de Gestión Aduanera

Al analizar la tendencia de los productos no tradicionales del sector agrícola exportados desde Perú hacia Estados Unidos, se puede observar que es una de las que ha crecido y desarrollado positivamente año tras año. No solo es importante tener una buena relación comercial con los países socios, sino también se debe incentivar y promover el comercio internacional para ayudar a descubrir nuevos productos potenciales, que en el futuro sean también los que ayuden a lograr un favorable crecimiento económico.

Dentro de los productos no tradicionales del sector agrícola, uno de los que más resalta gracias a su nivel de valor exportado y volumen, es la plata hass, denominado oro verde, puesto que, se ha reconocido que la calidad de este producto peruano supera los estándares y es muy solicitado por el mercado europeo y americano.

Tabla N° 3: Exportaciones Peruanas Definitivas de la Subpartida 0804400000 - Aguacates (paltas), frescas o secas (miles de USD)

PAÍS	Valor FOB de la Partida Arancelaria 0804400000				
	2014	2015	2016	2017	2018
Perú	300,110,820	306,269,083	396,873,822	588,076	723,046

Fuente: Declaración Aduanera de Mercancía Registrada en el Sistema Integrado de Gestión Aduanera

El objetivo principal de esta tesis ha llevado a que se analice las dimensiones del modelo Uppsala como estrategia para la internacionalización que aplicaron las principales agroexportadoras de un producto no tradicional, seleccionando a la palta Hass, debido a que posee un 95% de volumen comercializado a nivel mundial, y en el primer semestre del 2019, logró una variación porcentual positiva de 149% valor FOB millones de USD con respecto al año anterior. (DGPA-DEEIA, 2018). Asimismo, se está utilizando como herramienta al modelo de las 7S de McKinsey, para medir las estrategias que emplearon las empresas para el modelo Uppsala.

A partir del 2009 el Modelo Uppsala, adaptó cambios que funcionan mejor a la actualización del comportamiento de las empresas en el mundo. Las agroexportadoras que se analizaran han adaptado fases de este modelo, ya que reconocen las oportunidades dentro del mercado internacional para hacer crecer el dinamismo de la exportación de sus productos, asimismo reconocen la importancia de una red de contactos, puesto que, se velan por las favorables relaciones entre la empresa, proveedores, clientes, contratistas y competidores.

Las empresas agroexportadoras y pymes han gestionado sus estrategias de acuerdo con el conocimiento objetivo, estudiando primero el comportamiento de los mercados internacionales que tienen similitudes de planeamiento, como el aprovechamiento de la estacionalidad de la palta Hass e iniciando intercambio comercial con dichos socios. Luego de ello, en base a su conocimiento adquirido por las experiencias empezaron a negociar con socios que mantienen un alto nivel de importaciones de palta Hass como Países Bajos, Estados Unidos, España y Reino Unido.

Tabla N° 4: Exportaciones Mundiales de Palta (miles toneladas)

Año/Destino	2014	2015	2016	2017	2018
Mundo	1415	1436	1868	1995	2432
Perú	179	175	194	247	359

Fuente: TradeMap

Tabla N° 5: Exportaciones del Perú de Palta (miles USD)

Año/País	2014	2015	2016	2017	2018
Países Bajos	97	118	163	206	267
USA	121	83	75	175	176
España	47	50	78	89	110
Reino Unido	19	32	44	58	65

Fuente: TradeMap

El Perú se posiciona en el segundo lugar de exportaciones mundiales de palta, después de México, por ello este estudio se enfocará en que tan positivas fueron las estrategias del modelo Uppsala para que los exportadores alcancen estas cifras, específicamente para las agro exportadoras de palta Hass de la región Ica.

Finalmente, de acuerdo con el último reporte mensual de comercio de (Mincetur, 2019) , el crecimiento de las agro exportaciones fue impulsado por las paltas Hass en 49%, y se están abriendo nuevos mercados destinos como Suiza, debido a su performance como producto destacado por su nivel de calidad. Es decir, la palta Hass es un producto que actualmente se encuentra en auge y es interesante para materia de investigación.

Tabla N° 6: Exportación Definitiva Peruana de la Subpartida 0804400000 - Aguacates (paltas), frescas o secas a EE. UU (miles de USD)

PAÍS	Valor FOB Total				
	2014	2015	2016	2017	2018
Perú	120,927,553	83,133,873	74,862,960	175,153	175,945

Fuente: Declaración Aduanera de Mercancía Registrada en el Sistema Integrado de Gestión Aduanera

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

La presente investigación tiene como finalidad analizar cada dimensión del modelo Uppsala que es usado como estrategia de internacionalización dentro de empresas agroexportadoras al realizar negocios con Estados Unidos por la venta del producto agrícola palta Hass proveniente de la región Ica, durante los años 2014 a 2018. Para ello, primero es importante tener claro lo que realmente es un modelo de internacionalización y reconocer al modelo Uppsala como principal referente para llevar a cabo el análisis de sus dimensiones y su uso en las agroexportadoras iqueñas, ya que un enfoque conductista de la internacionalización indica la necesidad de una secuencia de proceso de aprendizaje sobre actividades extranjeras, la cual se explica como una de las fases del modelo. Lindqvist, M. (1991) La teoría del modelo de Uppsala tiene cuatro fases de internacionalización, en donde una de ellas sostiene que las operaciones internacionales de una empresa aumentarán gradualmente a medida que adquiera conocimientos y experiencia en el ámbito internacional. El punto principal es que cuanta más experiencia internacional tenga una empresa, más podrá expandirse internacionalmente con éxito. Y como lo mencionan los autores Bell y Young, las empresas están bien establecidas en el mercado nacional antes de aventurarse en el extranjero, es decir que ya cuentan con la experiencia y aprendizaje para iniciar con su relación comercial hacia países extranjeros más lejanos. Bell, J. y Young, S. (1996) En el capítulo 1.4 se explicará con mayor profundidad el modelo Uppsala y sus fases para un mejor análisis del estudio.

Luego, de conocer la teoría, hay que identificar el principal motivo por el cual se está considerando a la palta Hass como producto agrícola para ser estudiado, delimitando a la región y al país hacia donde exporta en un periodo específico. Posteriormente se reconocerá

la muestra significativa para emplear el análisis y evidenciar a través del modelo de las 7's de McKinsey una comparación de las variables que poseen las empresas, y examinar si estos se relacionan de manera favorable con respecto a las dimensiones del modelo Uppsala, encontrando las variables adecuadas que respalden la investigación.

En la primera parte, se realizará una revisión de la literatura científica, donde se describirá la terminología básica en cuanto a negocios internacionales y estrategias de internacionalización para un mayor y fácil entendimiento del análisis a medida que este se vaya desarrollando hasta obtener el resultado final, del mismo modo se detalla las definiciones de los propios modelos o elementos que serán utilizados como herramienta en la tesis.

En la segunda parte, se esclarecerán los antecedentes históricos entre Perú y Estados Unidos en referencia a la plata Hass. Asimismo, se expondrán los aranceles y barreras impuestas por EE. UU. a la exportación de la palta Hass peruana.

En la tercera parte, se mostrarán los antecedentes epistemológicos, los cuales están clasificados por otras investigaciones realizadas a nivel nacional e internacional, permitiendo observar los diferentes estilos y contenidos que dichas investigaciones desarrollan y aportan como respaldo de la presente tesis. Estas investigaciones explicarán el previo estudio realizado por otros tesisistas sobre el análisis de las variables del modelo Uppsala como estrategia de internacionalización u otro modelo que haya sido factor clave dentro de la exportación de productos agrícolas. Asimismo, se expondrán otras investigaciones que tengan como objetivo principal demostrar cómo se logró la internacionalización para otras

empresas o pymes al contar con presencia en mercados internacionales cercanos o distantes del país origen.

Finalmente, como cuarta parte, se analizarán las dimensiones del modelo más relevantes y que han sido utilizadas en los últimos diez años para favorecer a la economía y desarrollo de un sector clave, en un país o región determinada.

1.1. Revisión de la literatura científica

Agro exportación: Según la Cámara de Comercio Internacional (2012) la exportación es la venta de un producto (bien o servicio) a un mercado diferente al que lo produce. En este caso sería la venta de productos agrícolas para su consumo en el exterior.

Clúster: Según Porter (1998), son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas. Porter clasifica los clústeres en verticales (reúnen industrias caracterizadas por relaciones de compraventa) y horizontales (incluyen empresas que comparten un mercado común para los bienes finales, o que utilizan la misma tecnología o trabajadores, o requieren un mismo recurso natural). Los clústeres derivan de la existencia de una reserva de factores.

Demanda: Según Fischer (2011) define la demanda el número de un producto que un consumidor potencial está dispuesto a comprar según el precio del mercado.

Distancia Psicológica: Para Martínez (2016) la distancia psicológica es el conjunto de factores o barreras que presenta un mercado extranjero que impiden la correcta circulación

de información entre las naciones involucradas. Estos factores pueden ser: cultura, idioma, moneda, situación política, situación económica, tipo de cambio.

Internacionalización: Según Root (1994) considera que la internacionalización es el establecimiento de una relación estable de creciente participación y envergadura internacional entre organizaciones y mercados internacionales a través de un conglomerado de acciones.

Mercado: Para Kotler (2004) el mercado es un grupo de clientes potenciales y reales unidos por el interés o deseo de obtener un bien o servicio ofrecido para satisfacer una necesidad.

Oferta: Para Fischer (2011) la oferta es el número de un producto que un productor está dispuesto a vender según el precio del mercado.

Países emergentes: Para Ludeña (2014) los países emergentes son aquellos que, sin haber alcanzado un grado máximo de desarrollo, y a pesar de la crisis económica mundial, comienzan a salir de una situación de semi-subdesarrollo y se encaminan a conseguirlo gracias a su industrialización, que les permite comenzar a competir con las grandes potencias y su abandono parcial de verse dependientes de las mismas.

Palta Hass: Según Armando (2015), la palta Hass proviene de la mezcla de diferentes variedades de paltas desarrollada por Rudolph Hass, y es la más comercial en el mercado internacional.

La palta Hass tiene su origen en California. Su nombre científico es *Persea americana*. Tiene una piel gruesa, rugosa y de color verde oscuro violáceo que se pela con facilidad. Con

un peso que varía entre 200 y 300 gr, su pulpa no contiene fibra y tiene entre 18% y 22% de aceite. Para que el árbol de palta crezca adecuadamente y de frutos de calidad requiere temperaturas entre 18° a 26° C, es decir, un clima tropical o subtropical con humedad del 80%. A continuación, se presentará la tabla de valor nutricional por 100 gr de palta Hass.

Tabla N° 7: Valor nutricional por 100gr de palta Hass

Componente	Valor
Calorías	131 cal
Agua	79.2 g
Proteínas	1.7 g
Grasas	12.5 g
Carbohidratos	5.6 g
Ceniza	1 g
Calcio	30 mg
Fósforo	67 mg
Hierro	0.6 mg
Vitamina B1	0.03 ug
Vitamina B2	0.1 ug
Vitamina B5	1.82 ug

Fuente: Ministerio de Salud

Los principales departamentos productores de palta Hass son Ica, La Libertad, Lima, Junín y Ancash, ya que se requiere un clima tropical o subtropical, y temperaturas entre 18° a 26° C, con humedad relativa de 80%. Sin embargo, los que destinan principalmente su producción a la exportación son Ica, Lima y La Libertad.

Gráfica 1: Palta Hass peruana

Fuente: Agencia Agraria de Noticias

Productor Agropecuario: El CENAGRO (2015) define al productor(a) agropecuario (a) como la persona natural o jurídica que toma las decisiones principales sobre el uso de recursos y ejerce control de las operaciones de la unidad agropecuaria (UA). A su vez, la UA se define como el terreno o conjunto de terrenos utilizados total o parcialmente para la producción agropecuaria que el productor agropecuario conduce.

Pyme: La Legislación Peruana (2005) define a la PYME (Pequeña y Microempresa) como la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. También es conocida como SME (Small and Medium-sized Enterprise)

Sector Agroindustrial: La FAO (2013) define al sector agroindustrial como el subconjunto del sector manufacturero que procesa materias primas y productos intermedios agrícolas, forestales y pesqueros, incluye fabricantes de alimentos, bebidas y tabaco, textiles y prendas de vestir, etc. Asimismo, la agroindustria forma parte del concepto más amplio de agro negocio, que incluye proveedores de insumos para los sectores agrícola, pesquero y forestal, además de distribuidores de alimentos y de productos no alimentarios procedentes de la agroindustria.

Uppsala: Según Johanson y Wiedersheim (1975) el modelo Uppsala indica que mientras una organización adquiere experiencia de las acciones que se ejecutan en cierto mercado aumentará progresivamente sus recursos involucrados en dicha nación. Asimismo, Rialp (1999) indica que en el modelo Uppsala se deben seguir ciertas fases consecutivas para

que en una organización se evidencie el progreso de la actividad en el mercado extranjero, en donde el grado de implicación de la empresa aumentará en sus operaciones internacionales. Este modelo se desarrollará con mayor profundidad en el punto de bases teóricas.

FOB: Según Cámara de Comercio Internacional (2012) el incoterm FOB significa “Libre a bordo”, esto quiere decir que el exportador será el responsable de la mercadería desde que sale de su empresa hasta que está colocada dentro de la embarcación. Cabe recalcar que solo aplicará para envíos marítimos.

Ventaja competitiva: Para Porter (1985) la ventaja competitiva es la estrategia que usa una empresa para posicionarse por encima de sus competidores. Existen tres tipos de estrategia: liderazgo en costos - diferenciación – enfoque.

Globalización: Según Mittleman (1997) la globalización brinda oportunidades que nacen fruto de la reorganización de los estados, economía y cultura mundial. Asimismo, indica que es el resultado de tener cada vez economías más libres y sociedades que demandan democracia.

1.2. Antecedentes históricos

1.2.1. Relación Comercial entre EE. UU - Perú

El Perú es un país que produce variedad de productos agrícolas, y gracias a su amplia gama de especies mantiene la preferencia de sus principales socios internacionales con los que ha establecido un vínculo favorable desde el inicio de su intercambio comercial hasta la actualidad.

Estados Unidos es un socio clave con el que Perú ha mantenido relación comercial desde inicios de 1991 con la Ley de Promoción Comercial y Erradicación de la Droga – ATPDEA, la cual establecía que Perú contaba con preferencias unilaterales otorgadas para el ingreso de ciertas mercancías, constituyéndose un régimen de excepción de pago de aranceles. Con ello se buscaba promover las exportaciones de la región andina mediante el establecimiento de un mercado preferencial capaz de generar fuentes de trabajo alternativas. El ATPDEA se renovaba periódicamente, y estuvo vigente hasta diciembre de 2010.

Años más tarde, en noviembre de 2003, se anunció la intención del Poder Ejecutivo de los Estados Unidos de iniciar negociaciones con Colombia y Perú, así como con Ecuador y Bolivia. Las negociaciones empezaron el año 2004, lográndose finalizar después de 13 rondas de negociación, teniendo como resultado El Acuerdo de Promoción Comercial Perú - EE. UU, firmado en Washington en el 2006, y entrando en vigor el 1° de febrero de 2009. Según Mincetur (2019), el TLC con EE. UU. es un acuerdo equilibrado e integral que incluye todos los aspectos de la relación económica bilateral, como son: comercio de bienes, promoción de inversiones, compras públicas, servicios transfronterizos y protección de la propiedad intelectual.

Al mantener un nexo comercial con Estados Unidos no solo se consolidó el acceso preferencial permanente al mercado productos incluidos en el ATPDEA, sino que lo amplió al resto de la oferta exportable peruana. Es por ello que el Perú cuenta con la libertad para poder exportar sus productos en condiciones preferenciales a la economía más grande del mundo, lo que le permite ganar competitividad frente a países que carecen de preferencias similares con EE. UU., y ponerse en igualdad de condiciones frente a aquellos mercados que también cuentan con acceso preferencial al mercado estadounidense.

Durante los 10 años de vigencia del TLC Perú-Estados Unidos, el valor de las exportaciones peruanas a ese país creció a un promedio anual de 3,2%. Los envíos de productos tradicionales crecieron en 0,5%, mientras que los no tradicionales crecieron en 7,3%. En este periodo, las exportaciones a Estados Unidos acumularon un total de US\$ 63,672 millones, de los cuales el 43% corresponde a envíos no tradicionales. Además, se ha registrado 6,498 nuevas empresas exportadoras a Estados Unidos (US\$ 12,930 millones), el 90,5% de las cuales fueron micro y pequeñas empresas.

La existencia de este acuerdo comercial ha buscado atraer flujos de inversión privada nacional y extranjera, propiciando el desarrollo de economías de escala, un mayor grado de especialización económica y una mayor eficiencia en la asignación de los factores productivos, a la vez elevar la productividad de las empresas peruanas, incentivando a estas últimas su mayor participación en el mercado internacional, y con ello contar con estrategias de internacionalización.

Tabla N° 8: Principales productos exportados del sector no tradicional de acuerdo con el 10° año de vigencia del TLC entre Perú – EE. UU

Descripción	9° año de vigencia		1 0° año de vigencia		Var. 1 0° año vs. 9° año
	US\$ Mill	Part.	US\$ Mill	Part.	
Uvas frescas	321,1	9,3%	317,6	8,5%	-1,1%
Arándanos rojos	177,3	5,1%	308,6	8,3%	74,0%
Espárragos	255,2	7,4%	229,9	6,2%	-9,9%
Paltas frescas o secas	175,2	5,1%	175,9	4,7%	0,4%

Fuente: Sunat

El incremento y diversificación de las exportaciones, elimina distorsiones causadas por aranceles, cuotas de importación, subsidios y barreras paraarancelarias teniendo en cuenta el nivel de competitividad del país para la definición de plazos de desgravación.

1.2.2. Desgravación arancelaria de las exportaciones de Perú a EE. UU

De acuerdo con el Tratado de Libre Comercio, EE. UU. ofreció una desgravación total (en un plazo de 0 a 17 años) del 99,5% de sus líneas arancelarias. La oferta de desgravación de EE. UU. incluye el 100% de exportaciones agrícolas y 100% de las importaciones estadounidenses de bienes industriales no textiles desde Perú, las cuales se encuentran liberadas desde el 2009. Esto implica que todos los productos que se beneficiaron del ATPDEA se encuentran incluidos en la categoría de liberalización inmediata. Asimismo, todos los productos del sector industrial que no se incluyeron en el ATPDEA fueron incluidos en la categoría de desgravación inmediata, a excepción de 20 subpartida (17 subpartida de calzado y 3 de atún) que se encuentran en desgravación lineal a 10 años. El TLC con entre los Estados Unidos y Perú, ha establecido que las paltas frescas, las cuales están en la categoría de desgravación A, sean eliminados completamente y dichas mercancías quedan libre de aranceles desde que el tratado entró en vigor. Para que el producto se beneficie de las preferencias arancelarias asignadas por el TLC, este debe ser originario de los países signatarios del mismo, para lo cual debe cumplir con los criterios de calificación de origen indicados en dicho Tratado.

Tabla N° 9: Condiciones de acceso de las exportaciones

Categoría de desgravación	N° de líneas	Part.
B (5 años)	3	0.0%
C (10 años)	21	0.2%
D (15 años)	51	0.5%
Q (17 años)	4	0.0%

Fuente: TLC Perú – EE. UU

1.3. Antecedentes de la investigación

1.3.1. Nacionales

La tesis de escrita por Tomaylla y Zumaeta (2018), titulada: *“Contar con Alianzas Estratégicas en los Mercados Internacionales y su Influencia en la exportación de Paltas en Perú - Periodo 2000-2017”* está directamente vinculada con nuestro tema, debido a que evalúa una de nuestras variables dentro de la internacionalización. El objetivo principal del estudio es analizar uno de los factores que impulsó el crecimiento de la exportación de palta. Busca saber si las alianzas estratégicas efectuadas por las agroexportadoras influyen positivamente en el crecimiento de las exportaciones de palta. Concluyeron que efectivamente contar con aliados estratégicos beneficia la exportación ya que tienen la oportunidad de crecer en el mercado, aumentan sus ganancias y posicionan su marca en el mercado extranjero.

En la investigación escrita por Menéndez (2019), titulada: *“La orientación al mercado y el proceso de internacionalización de las empresas agroexportadoras ubicadas en el distrito de Tacna, año 2018”*, su principal objetivo es saber cómo la orientación del mercado influye en la internacionalización de empresas agroexportadoras. Concluyó que para que una empresa agroexportadora tacneña se internacionalice tiene como primera fase la adquisición de conocimiento y experiencia (modelo Uppsala).

En la investigación escrita por Maekawa (2014), titulada *“Internacionalización de las micro y pequeñas empresas (pymes) textiles, estudio empírico de las pymes textiles en Lima Metropolitana”*, tiene como objetivo principal analizar el proceso de internacionalización de las pymes bajo el modelo Uppsala y el de nuevas empresas internacionales. Buscando así, determinar cuál de los 2 modelos es el más usado por este tipo de empresas del sector textil.

Asimismo, delimita los factores por los cuales las empresas optan por uno de los modelos. Se concluye que el modelo Uppsala es uno de los más empleados por las pymes textiles exportadoras debido a que es un modelo gradual, en donde el aprendizaje va creciendo de acuerdo con la experiencia.

En la tesis escrita por Gonzales y Perez (2020), titulada *“Factores del modelo de internacionalización que incidieron en el desarrollo de las exportaciones de uvas frescas de la región Ica, periodo 2014 – 2018”*, se tiene como objetivo principal identificar qué modelo de internacionalización ha incidido en el desarrollo de las exportaciones de uva iqueña, así como sus factores. Concluyeron que las empresas exportadoras de uva fresca de la región Ica utilizaron el modelo Uppsala para internacionalizarse. Asimismo, concluyeron que la dimensión más destacada es la de recursos y conocimientos. Por otro lado, indicaron que el factor de distancia psicológica no influye mucho en este tipo de empresas.

En la tesis escrita por Aquino y Quijandría (2019), titulada *“Factores que influyeron en las exportaciones de uva fresca de las Pymes en la Región Ica: Periodo 2013-2017”*, se tiene como propósito analizar los factores que influyen en la exportación de uva fresca iqueña. Concluyen que los factores externos son los más influyentes para las pymes exportadoras de este producto. Asimismo, indican que los factores macroeconómicos y el nivel de producción son los que más influyen para estas empresas. También, mencionan que los programas de apoyo del estado son muy importantes para reconocer oportunidades en el exterior.

En el artículo de investigación, escrito por Guzmán (2013), titulado *“Competitividad de la quinua perlada para exportación: el caso de Puno”*, se tiene como objetivo principal determinar el volumen de la oferta exportable de la quinua perlada, y los factores que hacen

de ella un producto competitivo. Para ello, se utilizó el análisis de la cadena de valor, el análisis del diamante competitivo de Porter y el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector. En este artículo se destaca que formar alianzas entre el productor y el exportador, sirve para dar a los productores información sobre demanda y expectativa de la quinua en los mercados internacionales, a la vez favorecerá a los productores de puno, es decir la dimensión aprendizaje, creación y construcción de confianza es un factor para potenciar el crecimiento de las exportaciones, ya que dichas exportaciones se dan mediante acopiadores, justamente porque la región está en las vías de desarrollo para convertirse en agroexportadores y también se hace mención a red de contactos como un factor importante dentro de su desarrollo.

En la tesis escrita por Falcón y Riveros (2011), titulada *“Análisis comparativo de las exportaciones de quinua de Perú y Bolivia 2005-2010”*, realizan un estudio de comparación de las exportaciones entre ambos países, donde identifican los factores de éxito que ha influido en el crecimiento comercial para cada uno. En la investigación se basaron en la aplicación del diseño exploratorio, donde se halló como resultado que se reconoce como una oportunidad la necesidad de constituir una Asociación Nacional de Quinua en el Perú e incentivar la promoción a las exportaciones por parte del estado peruano para lograr una mayor presencia en el mercado mundial. Asimismo, se encontró que, uno de los factores limitantes es la falta de asociatividad entre los productores de quinua, lo cual contribuye como sustento para señalar que las redes de contacto, en este caso entre productores, son realmente fundamentales para el favorable nivel de crecimiento anual de las exportaciones de la quinua peruana.

En la tesis escrita por Salas Canales, Hugo (2012), titulada *“Investigación de mercado para la exportación de palta hass al mercado de Italia”*, tiene como objetivo determinar cuáles han sido las principales limitaciones que han afectado las exportaciones de palta Hass al mercado italiano durante los años 2004 – 2011. Se empleó un diseño cualitativo y cuantitativo. Para el diseño cualitativo realizaron entrevistas a profundidad a las empresas peruanas exportadoras de palta Hass y a una compañía comercializadora italiana; y en el diseño cuantitativo, se empleó un cuestionario online para el público consumidor italiano. Este estudio concluyó que existe una creciente demanda e interés por el producto, pero aún no existen las condiciones logísticas necesarias para lograrlo, es decir que la dimensión relaciones de decisión de compromiso es lo que favorecería el buen nivel de exportaciones de palta hass hacia Italia, el cual es un mercado poco explorado aún. Por otro lado, se concluye también que los agroexportadores peruanos deben contar con la mayor información posible del mercado internacional, como, por ejemplo, los costos logísticos, debido a que las navieras no siempre llegan directamente al puerto que se desea, por lo que se hace referencia a la dimensión de aprendizaje del modelo Uppsala como estrategia de internacionalización.

1.3.2. Internacionales

En el artículo científico escrito por Rexhepi (2016), titulado *“Models and strategies of family businesses internationalization: A conceptual framework and future research directions”*, se pretendió actualizar el marco conceptual que se tiene acerca de la internacionalización de empresas familiares. Indica que este tipo de empresas se basan en tres etapas: establecerse en el mercado nacional preparándose para el mercado internacional, elección del modelo correcto para salir y elegir la estrategia correcta para la internacionalización. Concluyeron que para las empresas familiares los modelos que más se

acomodan son: Uppsala y teoría de redes. Asimismo, indican que el más factible y completo es el nuevo modelo de Uppsala. También sugiere la utilización de la estrategia de exportación. Indican que la combinación del modelo Uppsala con la estrategia sugerida da resultados exitosos en este tipo de empresas. Asimismo, aclaran que este estudio se realizó en países en desarrollo y el resultado podría variar si se aplica en otras naciones.

En el artículo de investigación escrito por Darwish (2017), titulado “*A Developing Country’s Perspective on the Internationalization Process of Family and Nonfamily Firms: The Case of Palestine*”, desarrolla la existencia de alguna diferencia entre el proceso de internacionalización de una empresa familiar y una que no lo es. Concluye que no existen diferencias relevantes entre ambos tipos de empresas, es más existen similitudes. Además, indican que el modelo Uppsala es utilizado tanto en empresas familiares como en no familiares. Pero es más empleado en empresas manejadas por familias. Asimismo, se halló que las empresas familiares se internacionalizan rápidamente después de haber estado un largo tiempo en el mercado nacional y este es uno de los principios del modelo Uppsala, el de la obtención de experiencia. Cabe resaltar que esta investigación se realizó en Palestina que es un país en vías de desarrollo.

En el artículo de investigación escrito por Serrano y Acero (2015) titulado “*Rethinking Entry Mode Choice of Agro-Exporters: The Effect of the Internet*”, explican como la llegada del internet ha revolucionado la manera en que las empresas hacen negocios y como se logran internacionalizar. Los autores consideran que efectivamente el modelo Uppsala es un modelo importante para que las empresas lleguen a expandirse a mercados extranjeros, y ahora con el internet y el alcance que este nos ofrece se pueden agilizar ciertos procesos. Por ejemplo,

a través del internet se puede conseguir información acerca de un mercado internacional, también se pueden crear relaciones o alianzas a través de internet.

En el documento de investigación escrito por Coviello, Kano y Liesch (2017), titulado *“Adapting the Uppsala Model to a Modern World: Macro-context and Microfoundations”*, los autores hablan sobre la evolución de internacionalización a través de procesos de gestión con la participación proactiva y empresarial en el intercambio comercial en el lugar de producción. Es decir, explican como el modelo Uppsala se adapta en el mundo moderno desde el aspecto macro y micro donde se desarrolla determinadas empresas exportadoras. Para explicar los factores de internacionalización hacen referencia a las corrientes de investigación por parte de otros autores referentes en el tema e identificando las dimensiones, contexto, argumentos y enfoque para hacer un análisis complementario que permita reconocer las conductas de las empresas para aplicarse en cada una de ellas de forma mejorada.

En el documento de investigación escrito por Melén y Rovira (2017), titulado *“What Geographical Scope Works Best for Rapidly Internationalizing SMEs?”*, los autores exploran las estrategias de internacionalización regional e investigan como una pyme puede rápidamente lograr la internacionalización adaptando modelos y estrategias de desarrollo en base al conocimiento del mercado internacional y las relaciones. Asimismo, presentan un caso The PlantCo-case para contribuir a facilitar la comprensión y conocimientos sobre el funcionamiento de las regiones en vías de desarrollo. El análisis llega a identificar las ideas proporcionadas por un enfoque regional para evitar riesgos y ahorrar costos.

En el documento de investigación escrito por Acquah (2018), titulado *“Strategic Networking and Small Firm Growth in an Emerging Economy”*, se tiene como propósito investigar sobre fuentes y uso del capital social en el crecimiento de pequeñas empresas dentro de una economía emergente. Se examina la relación entre el capital humano de las pequeñas empresas, factores internos, recursos y estrategia sobre las fuentes de capital social utilizados para el crecimiento de estas. El estudio también examinó categorías de fuentes sociales de capital, como la cadena de abastecimiento del mercado, las redes sociales, etc. El estudio encontró relación estadísticamente significativa entre el tamaño y ubicación de la empresa, y el uso de fuentes de capital social. Específicamente, el uso de talento humano y habilidades de estos como factor que impacta para que las pequeñas empresas posean mejores estrategias y toma de decisiones pudiéndose aplicar a estrategias de internacionalización como objetivos. Este estudio es importante para contrastar las relaciones entre lo expuesto y la realidad de las empresas que se analizaran de la región Ica.

El documento de investigación escrito por Ferencikova (2018) titulado *“Internationalization Of Small And Medium-Sized Enterprises From Central And Eastern Europe: A Theoretical Framework”*, tiene como propósito estudiar las teorías de internacionalización elegidas para analizar su aplicación en pymes debido a que se podrían dar diferencias en el modo de internacionalización dependiendo de la naturaleza del origen de la empresa. Se concluye que tradicionalmente las pymes se internacionalizan bajo el modelo Uppsala. Asimismo, indican que normalmente las pequeñas y medianas empresas suelen tener una internacionalización rápida, estas explican que es mayormente por el factor de redes de contactos. Este factor las ayuda a internacionalizarse con mayor rapidez sin seguir todos los pasos del modelo Uppsala. También, la investigación señala que todas las empresas

examinadas coinciden en el aspecto de la distancia psíquica y la inversión de los recursos, es decir se enfocan primero en países vecinos en donde los recursos que invierten son bastante reducidos a comparación de lo que se invierte en países más lejanos. Además, concluye que el modelo Uppsala parece ser más relevante en pymes que se encuentran dentro de la industria de la agricultura, bienes de consumo, productos alimenticios, construcción, etc.

En el artículo de investigación escrito por Sakhdari y Saniei (2018) titulado “*Effectuation, Causation and the Revised Uppsala Model: A Behavioral Analysis of Iranian SMEs’ Internationalization*”, se tiene como objetivo estudiar si las estrategias tomadas por pymes iraníes para internacionalizarse tienen relación con el modelo de internacionalización Uppsala. Concluyen que para las pymes iraníes el primer paso en el proceso de internacionalización es el reconocimiento de oportunidades, que viene a ser una de las variables de Uppsala. Primero se enfocan en conocer el mercado nacional y adquirir experiencia para luego dar el gran salto hacia un mercado extranjero, suelen elegir un mercado con características comunes como idioma, cultura, etc. Asimismo, indican que también es importante las redes de contacto en los países de destino. Las empresas suelen asistir a ferias en donde pueden reconocer las oportunidades que les brinda el mercado extranjero. Asimismo, indicaron que un factor realmente importante para ellos es la red de contactos, ya que sin ella no podrían relacionarse con otros mercados.

En el artículo de investigación escrito por Domínguez y Mayrhofer (2017) titulado “*Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets*”, se tiene como objetivo identificar las etapas de internacionalización seguidas por las pymes para aprovechar las oportunidades del mercado global. Los hallazgos de la investigación indican que las empresas dedicadas a industrias

tradicionales tienden a seguir el modelo Uppsala y empresas de industrias de tecnología a menudo son born global. Realizaron 66 entrevistas hallando que la gran mayoría de estas empresas comenzaron su proceso de internacionalización con exportaciones esporádicas, tal como indica Uppsala. Donde principalmente exportan a países vecinos antes de extenderse a mercados con mayor distancia, lo que también se asemeja a la distancia psicológica propuesta por Johanson y Valhne. También detallan que estas empresas obtienen la experiencia internacional necesaria vendiendo en mercados similares al nacional, desarrollando así sus redes de contactos y luego seguir desarrollándose en el extranjero. Identifican que existe una segunda etapa donde se diversifican a mercados más lejanos y también comprometen más recursos en esos mercados, dando a notar otra variable de modelo Uppsala que es relaciones de decisión de compromiso.

En el documento de investigación escrito por Tan, Brewer y Liesch (2017) titulado “*Rigidity in SME export commencement decisions*”, se tiene como propósito entender el por qué una empresa se resiste a exportar y para ello analizan el proceso de decisión para la internacionalización de una firma en línea con el modelo Uppsala. Los resultados de este estudio se obtienen a través de un análisis factorial a 400 empresas encuestadas. Como conclusión dan a conocer las 4 variables por las que una empresa no se arriesga a internacionalizarse y dentro de ellas un factor clave es el desconocimiento del mercado al que quieren entrar. Asimismo, indican que no saben cómo acercarse a ese mercado y que no tienen los contactos como para construir confianza con el cliente. Se pueden observar varios elementos de Uppsala que los toman como referencia para, en este caso, no internacionalizarse.

En la tesis escrita por Siv Marina Flø Grimstad (2007), titulada *“The Born Global – Redefined, On the Determinants of SMEs Pace of Internationalization”*, se tiene como objetivo describir el proceso de internacionalización de dichas pymes y explorar la razón de las diferencias en el ritmo de internacionalización de las empresas. Esto debido a que cada vez hay más pruebas que demuestran que a pesar de su pequeño tamaño e inexperiencia en transacciones internacionales, las empresas de alto valor agregado son capaces de estar al nivel de otras empresas más grandes dentro del mercado internacional. Aquí, se estudiaron específicamente los factores que influyen en el ritmo de las pymes para aumentar el compromiso de recursos con un mercado exterior y qué factores influyen en el ritmo de entrada en los mercados de nuevos países. Indica que la estrategia internacional que elige la pyme depende de la experiencia y de la red de contactos que posee la misma, así como las características que posee el producto para poder alcanzar a posicionarse establemente. Se realizó un pequeño caso de estudio, donde encontraron cuatro categorías de empresas, internacional gradual (GI), nacido global en la dimensión de exportación (BGE), nacido global en la dimensión de mercado (BGM) y verdadero nacido global (TBG). Por tanto, este estudio ofrece una visión más matizada de los llamados born global. Y se encuentra que podría ser útil ya que se concluyó que las pymes a las que se les puede recomendar que incursionen en el extranjero son las que tienen; un producto/proceso de producción único, fundadores u otros empleados clave con amplia experiencia y red de empleo anterior en industrias similares, en particular las que tengan fuertes relaciones con personas clave en organizaciones grandes y exitosas tienen una gran ventaja, o los que tienen buenas y bien establecidas relaciones con ciertos actores de la industria, las pymes que sus productos pueden ser adaptados para un mercado global y las que pueden aventurarse en el extranjero antes de la etapa en el desarrollo de la empresa en el mercado nacional.

En el artículo escrito por, Weerawardena, J. (2007) titulado “*Conceptualizando la internacionalización acelerada en los nacidos como empresa global: una perspectiva de capacidades dinámicas*”, se analizan las capacidades que puede desarrollar una empresa para poder alcanzar la internacionalización cuando pretenden iniciar operaciones hacia mercados extranjeros desde el nacimiento de la empresa y de forma rauda. Dentro de las dinámicas, se encuentran el análisis y resaltan la importancia de la capacidad de aprendizaje en el mercado, la capacidad de aprendizaje interno, y la capacidad de trabajo en red de contactos, ya que indican que dichas redes son vitales para el descubrimiento de nuevas oportunidades, generación de nuevas ideas, y recursos para la formación de las estructuras organizacionales. El modelo conceptual presentado en este trabajo se basa en la vista de capacidades dinámicas de la estrategia competitiva y en la teoría del aprendizaje organizacional para proporcionar una conceptualización novedosa de los factores antecedentes a la internacionalización acelerada de los globales natos, y ofrece un camino hacia el desarrollo específico de políticas diseñadas para fomentar a que más empresas aceleren su internacionalización.

1.4. Teorías y modelos relacionadas

Para comprender mejor esta tesis es necesario saber qué teorías soportan este estudio. En primer lugar, se desarrollará teóricamente la procedencia de la internacionalización y del comercio internacional. Asimismo, se explicará a profundidad la teoría del modelo de internacionalización Uppsala, debido a que esta investigación se basa en ello. Además, se explicará la teoría de las 7s de McKinsey porque será la estrategia con la que mediremos el desenvolvimiento de las empresas agroexportadoras. Por último, se explicarán brevemente los modelos de internacionalización más relevantes con el fin de conocerlos, pero no se desarrollarán en el resto de la investigación.

1.4.1. Comercio internacional

La teoría del comercio internacional se basa en superar la constricción del mercado nacional y brindar una opción de salida para los excedentes de producción de las empresas nacionales. También busca ampliar la extensión del mercado elevando así, el nivel de productividad del país, aumentando las habilidades de los trabajadores y alentando a realizar innovaciones. Todo esto quiere decir que el comercio internacional ayuda a los países a desarrollarse económicamente y a aumentar su rendimiento. Es por lo que el comercio internacional es tan importante en países en vías de desarrollo como Perú. Sin la inversión extranjera y la apertura de nuevos mercados para los productores locales, la economía y desarrollo del país estarían estancados. (Myint, 1958)

1.4.2. Teoría de internacionalización

Debido a la globalización actualmente una empresa busca no solo quedarse dentro de su zona de confort (mercado nacional), si no busca salir y ampliar sus horizontes hacia nuevos mercados. Para lograr esto de manera exitosa utilizan diferentes estrategias según sea la perspectiva que mantiene la organización. La internacionalización se origina de la teoría del comercio internacional. Esta teoría señala que las naciones se inclinan a volverse expertos en producir bienes o servicios a un costo cada vez menor al especializarse y dividir el trabajo dando como consecuencia el comercio internacional. Esto posibilita destinar mayor cantidad de recursos a producir y exportar bienes o servicios en los que el país es más eficiente e importar bienes o servicios en los que no tiene eficiencia productiva. (Cardozo, 2007)

Este proceso de internacionalización busca aumentar el valor de la compañía, la rentabilidad del negocio y el desarrollo de la empresa. No es un proceso con resultados inmediatos, más bien es progresivo y dinámico con resultados a largo plazo. Implica la

inversión tanto de recursos como de habilidades gerenciales. El proceso de internacionalización termina por cambiar y ampliar la estructura de la empresa y su cadena de valor. (Villareal, 2005)

1.4.3. Modelo de Internacionalización Uppsala

Este modelo fue introducido por Johanson y Vahlne en 1977 y fue remodelado por ellos mismos en 2009 y luego en 2017. Es un modelo que se basa en la adquisición de experiencia de una organización mientras va comprometiendo gradualmente más recursos. Johanson y Wiedersheim (1975) también indican que la internacionalización se irá dando progresivamente siguiendo una serie de etapas:

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación: en esta etapa la empresa está iniciando su proceso de internacionalización y posee muy poca información del mercado de destino. Por lo general, se suele empezar con exportaciones no regulares o esporádicas de modalidad indirecta. En esta etapa el gran objetivo para la empresa es conocer el mercado internacional para así poder avanzar a la siguiente etapa.

2. Exportación a través de representantes independientes: en esta etapa la empresa realiza sus exportaciones a través de agentes comercializadores o representantes independientes. Asimismo, la organización está más comprometida con obtener información del mercado exterior para que pueda tener mayor control sobre sus ventas y aumentar las exportaciones.

3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero: una vez la empresa está bien consolidada y tenga la información suficiente del mercado, pasa a esta tercera etapa. Las empresas que se encuentran en esta etapa se caracterizan por tener un excelente control

de sus ventas y basta información sobre el comportamiento del mercado. El gran objetivo que tienen las empresas que se encuentran en esta etapa es obtener el suficiente conocimiento y experiencia en el mercado de destino que puedan instaurar diferencias con sus competidores.

4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero: en esta etapa la empresa realiza una inversión grande al construir su planta de producción en un mercado externo. Esto la lleva a tener el control completo sobre sus ventas, producción y la información directa que obtiene del mercado. Este conocimiento y experiencia que obtiene del mercado lo refleja en los bienes y servicios que ofrece.

Cada vez que se alcanza una nueva etapa el grado de implicación de recursos es mayor por tanto existe mayor grado de compromiso en el mercado internacional. Al mismo tiempo incrementa de manera gradual la experiencia y conocimientos sobre el mercado extranjero.

Los autores de esta teoría brindaron también un concepto denominado “distancia psicológica” que hace referencia a que una empresa al momento de buscar un mercado al cual expandirse suele elegir uno con el cual psicológicamente se sienta más próximo. Esto quiere decir, que no existan barreras que puedan imposibilitar o dificultar la entrada a este país. Estas barreras pueden ser culturales, políticas, económicas, de idioma, etc. (Johanson y Wiedersheim, 1975)

Gráfica 2: Condiciones de acceso de las exportaciones

Fuente: (Johanson J. y Vahlne, 2009) Elaboración Propia

En 2009 decidieron hacer un cambio en el modelo tomando en cuenta esta vez la importancia de las redes de contacto en la internacionalización de las empresas. Originalmente este concepto no fue contemplado ya sea porque no se usaba, no estaba difundido o no lo consideraron relevante para esa época.

Los autores ahora afirman que las relaciones entre empresas posibilitan la identificación y explotación de oportunidades. Lo cual tiene gran peso al momento de decidir a qué mercado se internacionalizará una empresa.

Los cambios que se le hicieron al modelo son:

En primer lugar, en los aspectos estáticos aumentaron el “reconocimiento de oportunidades” al concepto de “conocimiento del mercado”. Esto quiere decir que los autores consideran ahora que las oportunidades son un elemento importante que impulsa el proceso de internacionalización.

En segundo lugar, en los aspectos estáticos cambiaron el “compromiso con el mercado” por “posición de la red”. Ahora los autores consideran que el proceso de internacionalización está impulsado por una red de contactos.

En tercer lugar, en los aspectos dinámicos modificaron las “actividades actuales” por “aprendizaje, creación y construcción de la confianza” esto con el fin de hacer más explícito a que se referían con actividades actuales.

En cuarto y último lugar, en los aspectos dinámicos aumentaron el concepto de “relación” en “decisiones de compromiso” esto con la intención de aclarar que el compromiso es con las relaciones o las redes de relaciones.

Gráfica 3: Mecanismo del modelo Uppsala 2009

Fuente: (Johanson J. y Vahlne, 2009) Elaboración Propia

1.4.4. Teoría de las 7s de McKinsey

El aporte de este modelo estratégico es para permitir evaluar las cuatro dimensiones antes mencionadas del modelo Uppsala en las empresas seleccionadas en el presente estudio. El modelo de alineamiento organizacional de las 7S de McKinsey de la Escuela de Negocios de Harvard y Stanford es una herramienta diseñada para realizar el análisis de empresas u organizaciones para tomar acciones en base al estado y situación de cada elemento y/o variante. Esta herramienta es muy útil para la gestión de administrar y organizar. Con ello se puede inferir que las organizaciones ideales poseen un sistema complejo de elementos/factores correlacionados, donde cada uno impulsa la efectividad del otro. Estos 7 factores se reconocen como estrategia, sistemas, estructura, Staffing (personal), habilidades, estilo y valores compartidos. La organización o empresa logra eficacia cuando cada uno de estos elementos es coherente y refuerza al otro. El modelo está representado de forma esquemática, como red de relaciones de una estructura piramidal, la cual determina desde el inicio que los factores son equitativos en nivel de representación para el resultado que generan.

La estructura divide las tareas y así proporciona coordinación entre el personal, se debe plantear un equilibrio para el desarrollo de la integración, existen cuatro formas estructurales básicas-funcional, divisional, de matriz y de red.

Estrategia es la forma en la que se intenta alcanzar la ventaja competitiva, la estrategia puede implicar hacer una clara diferenciación de sus productos o servicios mediante características distintivas, ventas novedosas o nuevos enfoques de servicios.

Sistemas, los autores hacen referencia a los todos los procesos y procedimientos que una organización utiliza para gerenciarse a diario. A ello se incluye el control, la medición de resultados, sistema de compensaciones, el planeamiento e información.

Staffing, se refiere a la gente, sus antecedentes/educación/formación y competencias. Los autores mencionan que abarca hasta el sistema de reclutamiento y selección, socialización. Para las empresas que necesitan un alto desempeño del personal, se concentran en reclutar a las personas correctas y proporcionarles todas las facilidades y oportunidades de crecimiento de trabajo para el desarrollo de su potencial.

Habilidades, los autores hablan acerca de la noción de habilidades que permite capturar los atributos cruciales de una empresa, las mismas que representan las oportunidades y las restricciones.

Estilo, se resalta al liderazgo de la dirección y estilo operativo de la organización. El estilo impacta las normas que la gente sigue y como trabajan e interactúan entre ellos y con los clientes. Según los autores, el estilo de los gerentes y trabajadores hacen que el ambiente de la empresa sea diferenciado y único.

Valores Compartidos, finalmente estos son los que representan la identidad de la empresa, pues se comparten entre todos los miembros del equipo, se transmiten y vistos desde un externo pueden verse bien definidos porque ayudan a enfocar la atención y a transmitir un propósito en conjunto. (Waterman, 1980)

Gráfica 4: Modelo de las 7S de McKinsey

Fuente: McKinsey & CO

1.4.5. Teoría de Redes:

Fue propuesta por Johanson y Mattson en 1988. Se encuentra dentro de las teorías orientadas a la internacionalización de pymes. Intenta demostrar que el proceso de internacionalización es un progreso lógico de las redes organizativas y sociales en una empresa de internacionalización. (Cardozo, 2007) Por tanto, la internacionalización y entrada a un mercado extranjero de una empresa es el resultado de las oportunidades brindadas al mantener interacciones con su red de contactos internacional. (Johanson, 1988).

1.4.6. Born global:

El termino born global se refiere a empresas nuevas que se han internacionalizado dentro de los primeros años de creación y que se manejan con una visión global. Esta teoría fue presentada por Knight y Cavusgil en 1996. Asimismo, se encuentra dentro de las teorías orientadas a la internacionalización de pymes. Este tipo de internacionalización está

altamente relacionado con el desarrollo de la tecnología. Las empresas que suelen seguir este modelo son emprendimientos que utilizan en gran medida la tecnología. (Cardozo, 2007) (Knight, 1996)

1.4.7. Modelo de la ventaja competitiva de Naciones:

Para competir en mercados internacionales existen dos factores que influyen para que la ventaja competitiva de la empresa sea diferenciada, hace referencia a los costes de producción directos e indirectos y a la eficiencia de este. También señala que hay una división de factores, siendo estos básicos (naturales) o avanzados (no naturales). Por otra parte, hace mención de otros elementos que deben ser considerados dentro de este modelo para alcanzar la competitividad sistemática, tales como las condiciones de la demanda, ya que cuando el bien o servicio posea una alta demanda este será cada vez mejorado por la empresa para mejores resultados en diversos determinantes como ventas, estrategias, toma de decisiones. Otro elemento que menciona el autor son las industrias relacionadas capaces de ser el impulso para un complemento hacia un mayor nivel de competitividad. La rivalidad dentro del sector puede ser favorable si los involucrados compiten honestamente del mercado y desafortunado si el sector pierde atracción por ataques que se originen entre las empresas de un mismo sector. Por último, el gobierno también influye en las acciones que tomen las empresas para mejorar su nivel de competitividad dentro del mercado, puesto que pueden ser de mucha ayuda en beneficiar la competitividad internacional con TLC o Acuerdos, regímenes, decretos, normas, etc., o al mismo tiempo puede inhibirse y no participar dentro de un sector haciendo que esta se desarrolle de forma aislada al marco gubernamental. (Porter, M. , 1990)

1.4.8. Proceso de Ciclo de vida del producto:

las primeras actividades que realizan las empresas están basadas en los activos que estas poseen y lo que brindan es ofrecido dentro de un mercado local, luego con el desarrollo de una etapa posterior se inicia la internacionalización mediante exportaciones, ello surge como combinación de ventaja competitiva e innovación. Con el inicio de un comercio exterior se busca economías de escala y la minimización de costes por el incremento de volumen de producción, a la vez otros aspectos también cambian forzosamente para que el sistema funcione en base a los nuevos requerimientos. Dichos procesos de desarrollo de la empresa son introducción en el mercado (en el país origen), crecimiento (inicio de actividad exportadora), madurez (producto o servicio estandarizado) y declive (desaparece o hay escasa demanda en el país origen). (Vernon, R, 1996)

1.4.9. Modelo de Innovación:

Fue desarrollado por Bilkey y Tesar en 1977 en los Estados Unidos. Este modelo de internacionalización se encuentra dentro de la perspectiva de proceso. Señala que existe una relación entre la internacionalización y la innovación. Esta radica en que la determinación de una organización de salir al mercado internacional se basa en un deseo de realizar innovación la cual, desarrollara dentro de los límites que le pone el mercado y las habilidades internas de la empresa. En este modelo existen 5 fases: mercado doméstico – pre exportadora – exportadora experimental – exportadora activa – exportadora comprometida. (Cardozo, 2007).

1.4.10. Enfoque de fases:

Los autores Chen y Huang (2004) proponen cuatro maneras cómo una empresa puede realizar un proceso coherente de internacionalización:

1. Alianzas de servicios después de la venta (servicio al cliente)
2. Alianzas para la distribución de sus productos (flujo logístico)
3. Alianzas para desarrollar productos (innovación)
4. Alianzas para construir canales de distribución al menudeo en mercados globales y locales (despacho del producto)

1.4.11. Enfoque estratégico:

Este enfoque se encuentra dentro de las teorías orientadas a la internacionalización de pymes. Está compuesto las siguientes estrategias, la exportación, las Joint Ventures y las alianzas estratégicas. Son diferentes tipos de estrategias que utilizan las pequeñas, micro y medianas empresas para desarrollarse en el mercado internacional. La elección de la estrategia depende de los recursos económicos, habilidades gerenciales y conocimiento del mercado al que desean salir. (Cardozo, 2007)

CAPÍTULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN

La palta es uno de los productos agrícolas que ha tomado importancia en los últimos años, su producción y exportación han crecido velozmente. La palta se ha convertido en el alimento ideal dentro de una dieta balanceada, esto gracias a la tendencia de vida saludable que se viene dando desde hace algunos años, siendo conocida por todo el mundo. En los países desarrollados se ha convertido en una exquisitez comer este fruto, debido a su buen sabor, su contenido nutritivo y sus propiedades para prevenir ciertas enfermedades.

Tabla N° 10: Principales países exportadores de palta entre 2014 - 2018 (Miles USD)

Exportadores	2014	2015	2016	2017	2018
México	1.395.254	1.632.463	2.102.981	2.901.063	2.391.963
Países Bajos	302.989	322.518	477.240	635.872	733.782
Perú	300.111	306.269	396.888	580.399	722.310
España	195.971	212.749	269.105	343.008	346.101
Chile	223.893	195.275	371.935	503.619	323.195
MUNDO	3.021.422	3.219.851	4.326.089	5.842.706	5.551.017

Fuente: TradeMap

En el mercado mundial de paltas existen aproximadamente 500 variedades, de las cuales las más consumidas y producidas son la palta Fuerte, Hass, Bacon, Gween y Pikerton. Las más comercializadas son las paltas Fuerte y Hass. Pero el 80% del mercado mundial es dominado por la palta Hass, debido a la dureza de su cascara, lo cual permite el mejor manipuleo y transporte de la fruta incluso hacia mercados muy distantes.

Actualmente Estados Unidos es el importador y consumidor más grande de palta en el mundo, por ello, también es un país fijador del precio de esta fruta en el mercado mundial.

En EE.UU. la gran demanda de este producto comienza en enero, pero en el mes de febrero la demanda se dispara, debido a un evento deportivo importante para los americanos el “Súper Bowl” donde, mientras ven el partido de futbol consumen toneladas de palta en sus diferentes presentaciones. México es quien aprovecha más esta situación ya que provee el 80% de paltas que se consumen durante este evento. Asimismo, se encarga de realizar publicidad para que los americanos compren este fruto. En el 2016 para la final del “Súper Bowl” se vendieron 278 millones de paltas en estados Unidos. En el 2018 se vendieron alrededor de 100 mil toneladas de paltas a un precio de 1.3 euros por kg.

Tabla N° 11: Principales países importadores de palta entre 2014 – 2018 (miles USD)

Importadores	2014	2015	2016	2017	2018
Estados Unidos	2.879.817	3.012.078	3.388.463	4.224.726	3.957.592
Países Bajos	862.614	736.479	948.747	1.021.235	1.095.445
Francia	628.988	618.200	755.808	844.860	845.279
Alemania	551.296	567.839	638.140	751.228	835.133
China	255.962	409.702	364.392	425.918	695.061
MUNDO	10.188.062	10.321.774	11.672.782	13.799.088	14.326.342

Fuente: TradeMap

Gráfica 5: Consumo per cápita de paltas en EE. UU. (Libras)

Fuente: WAO

En el Perú la palta Hass está ubicada como el segundo producto de agroexportación más importante del 2018, rebasando a los productos tradicionales como espárragos, café, mandarina y etc.

Tabla N° 12: Producción peruana de principales productos agrícolas desde el 2014 al 2018 (Miles de Toneladas Métricas)

Productos	2014	2015	2016	2017	2018
Uva	439.2	507.1	597.9	690.0	645.0
Palta	288.9	349.3	376.6	455.4	466.8
Mandarina	313.8	339.6	357.9	403.9	408.0
Espárragos	383.1	377.7	370.8	378.3	383.1
Café	255.9	222.0	251.9	277.8	344.9

Fuente: Minagri

Tabla N° 13: Exportación definitiva de las Principales Agroexportadoras de la Región Ica (valor FOB en miles de USD)

Empresas	2014	2015	2016	2017	2018
Agricola Andrea S.A.C	11,580	17,400	10,940	16,720	19,650
Sociedad Agrícola Drokasa S.A	77,800	83,190	108,950	108,000	116,050
Agricola Chapi S.A	23,910	26,290	22,450	26,530	24,860
Agricola Don Ricardo S.A.C	38,060	33,700	35,170	39,100	41,100
Complejo Agroindustrial Beta S.A	103,200	118,130	107,130	104,670	125,120
Viru S.A	125,070	135,770	153,100	168,690	179,970
Procesadora Laran S.A.C	41,610	48,470	55,960	59,570	65,530
Sociedad Agrícola Don Luis S.A	8,510	9,680	7,240	8,590	10,090
Corporación Agrolatina S.A.C	13,980	13,840	23,790	12,230	27,420
TOTAL	445,734	488,485	526,746	546,117	611,808

Fuente: SUNAT - Declaración Aduanera de Mercancía

Para las principales agroexportadoras de la región que se está estudiando, es decir Ica, el 3.45% aproximadamente del valor FOB total de sus exportaciones, es el porcentaje que representa el valor comercializado de paltas hass hacia el mercado de Estados Unidos, entre los años 2014 al 2018. Las épocas en la que la palta Hass es más abundante en Perú son entre los meses de mayo y septiembre, lo que brinda una ventaja competitiva frente al principal rival, México, quien en esas épocas del año reduce su producción. Las principales regiones

productoras esta fruta se encuentran en la costa debido al clima que requiere este árbol para producir paltas de calidad, estas son La Libertad, Lima, Ica, región que se eligió para el presente estudio y Junín.

Tabla N° 14: Producción de palta en el 2018 según regiones del Perú

Departamento	Producción de palta
La Libertad	197 258
Lima	86 279
Ica	53 924
Junín	36 607
Arequipa	15 862
Ancash	11 473
Lambayeque	9 904
Piura	8 364
Ayacucho	7 772
Cajamarca	5 699
Moquegua	5 061
Cusco	4 868
Apurímac	3 945
Loreto	3 513
Huánuco	3 297
Pasco	3 066
Ucayali	2 553
Puno	2 463
Lima Metropolitana	1 739
Amazonas	1 155
Huancavelica	811
Madre de Dios	423
Tacna	410
San Martin	313
TOTAL	466 759

Fuente: Siicex

En la región Ica específicamente la producción y exportación de la palta está creciendo en los últimos años. En el 2018 la producción creció en un 39.7%, esto debido a los incentivos dados por el gobierno a los productores y al aprovechamiento de oportunidades al observar el aumento de demanda mundial por esta fruta.

Tabla N° 15: Crecimiento de la exportación de palta de la Región Ica

Producto	2014	2015	2016	2017	2018
Palta Fresca	59	58	64	78	109

Fuente: TradeMap

2.1. Problema

El estudio de la presente tesis tiene como objetivo analizar el uso de las dimensiones del modelo Uppsala en las exportaciones de palta Hass realizadas por pymes y agroexportadoras de la región Ica, logrando un crecimiento de la balanza comercial del país y fomentando la participación de más empresas del sector, así como también el buscar más oportunidades para ingresar a nuevos mercados, superar barreras de comercio e incrementar la competitividad en el mercado. Es así como, cada año se registra un récord histórico de las exportaciones de palta Hass, debido a la gran demanda por parte de Estados Unidos y la Unión Europea que juntos representan el 80% de las exportaciones de palta de origen peruano. (DGPA-DEEIA, 2018)

Tabla N° 16: Valor exportado de paltas peruanas hacia UE y EE. UU. en el 2018 (miles USD)

País	Valor exportado	% de exportaciones
Países Bajos	266.829	36,9%
Estados Unidos	175.641	24,3%
España	110.396	15,3%
Total	552.866	76.5%

Fuente: TradeMap

En ese sentido, para los negocios internacionales del país se reconoce que el quiebre histórico de las exportaciones se da gracias a la vigencia del Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (28 países miembros) a partir del 2013, y el Acuerdo de Promoción Comercial (APC) con Estados Unidos en el 2009 que permite acceder al mercado

norteamericano libre del pago de aranceles y en el 2010, luego de la firma de un Protocolo Fitosanitario, importante para el sector agroindustrial. (DGPA-DEEIA, 2018).

Gráfica 6: Valor exportado de palta Hass peruana hacia UE y EEUU desde 2009 hasta 2018 (Miles USD)

La región Ica posee grandes áreas de cultivos que producen frutos frescos que abastecen la demanda local, nacional e internacional. La región contribuye con el 3,6% de la producción agrícola y el 7,2% de las exportaciones totales. Ica es el tercer productor más grande del Perú

En los últimos años ha evolucionado la tecnificación de los cultivos agroindustriales y de agroexportación. Hoy en día Ica es líder en productos de agro exportación, contribuyendo a la generación de puestos de trabajo en el área urbana y mayoritariamente en el área rural; así como también en la generación de ingreso de divisas para el país, por ello la importancia de esta tesis tiene como núcleo analizar las dimensiones de los modelos de internacionalización que ayudaron a impulsar este sector, y mediante dicho análisis poder evidenciar la influencia de variables y saber cómo estas se vinculan, marcando la diferencia y aportando al

crecimiento considerable de exportaciones de palta Hass desde la región Ica hacia Estados Unidos durante los años 2014-2018.

Según el Mincetur (2018) las exportaciones agropecuarias de Ica han crecido notablemente en los últimos años, por las mayores inversiones en frutales. En 2018, las exportaciones de fruta aumentaron notablemente por la mayor venta de uva 8%, palta 39% y granada 23%. La oferta exportable de Ica llega a 87 destinos, entre ellos los más importantes son Países Bajos y Estados Unidos. En 2018, Ica exportó 3,468 millones USD creciendo casi 5% respecto al año 2017. La exportación no tradicional, que representan cerca de la mitad del total exportado, el cual bordeó los 1,500 millones USD, registrando récord historio para ese año.

Tabla N° 17: Exportaciones de Palta para la Región Ica (millones USD)

Producto	2014	2015	2016	2017	2018	Var % 18/17
Palta	61	60	67	82	144	39%

Fuente: Sunat

Tabla N° 18: Importaciones de Palta Hass de EE. UU proveniente de Perú (miles USD)

Producto	2014	2015	2016	2017	2018
Palta	165	92	71	176	190

Fuente: TradeMap

En los cultivos permanentes, especialmente para la agroindustria y la exportación destacan los frutales como la vid, palto, mandarina, granado y pecana, que continúan creciendo en sus áreas, la palta creció en 485 hectáreas.

Tabla N° 19: Superficie Instalada con Cultivos Permanentes (Por hectáreas)

Cultivo	Campaña Agrícola		Variación 2016-17 / 2017-18	
	2016-17	2017-18	HA	%
Palta	5,393	5,878	485	9.0

Fuente: Dirección Regional Agraria de Ica

Las empresas agroexportadoras de la región Ica que se estudiarán en esta tesis son en su mayoría conformadas por familias que consideraron como fortaleza el unirse para ingresar al mercado de estas se vinculan, marcando la diferencia y aportando al crecimiento considerable de exportaciones de palta hass desde la región Ica durante los años 2014-2018.

La visión de estas empresas es seguir creciendo en el tiempo en base a sus operaciones y estrategias hasta alcanzar la madurez dentro del mercado, así como aportar con su participación en el crecimiento de las exportaciones hacia mercados exigentes. Por otro lado, estas empresas cuentan cada una con un sistema operativo adaptado a las funciones que realizan cada día y que les permite facilitar el cumplimiento de estas. El estilo de estas empresas se basa en reconocer cómo el mercado internacional se desempeña, puesto que han analizado el comportamiento de los países con mayor demanda y toman sus decisiones en base a ello. Como parte de sus estrategias potencian la relación que mantienen con sus proveedores, clientes y estado, es decir buscan la mejor relación entre los agentes con los que se relacionan. Otra de sus estrategias es la reducción de sus costos operativos y disminución de riesgos para mejorar la competitividad. En síntesis, las empresas analizadas, cuentan con sus propias estrategias a corto o largo plazo, las cuales serán alineadas dentro del modelo de las 7S de McKinsey para reconocer los problemas que estas presenten, así como la falta o debilidad en uno de los elementos.

El modelo de la escuela nórdica según Johanson y Wiedersheim (1975) precisa que una empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en un país a medida que va adquiriendo experiencia de las actividades que realizan en dicho mercado. Para los autores Johanson y Vahlne (1990) el conocimiento del mercado que se desarrolla de manera gradual a través de la experiencia en el mismo, y el compromiso en dicho mercado entendido por la asignación de recursos, son elementos (indicadores) característicos de una mayor participación en mercados exteriores, asumiendo que al incrementar su experiencia en dichos mercados aparecerán nuevas oportunidades de desarrollo.

Como se mencionó anteriormente el estudio de este plan de tesis se enfocará en el análisis de las dimensiones del modelo Uppsala como estrategia de internacionalización de palta Hass para las pymes y agroexportadoras de la región Ica y forma de operación de estas, para reconocer la relación entre ambas variables.

2.1.1. Problema Principal

¿Qué dimensiones del modelo Uppsala son empleadas por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018?

2.1.2. Problemas Específicos

Problema específico 1: ¿La dimensión reconocimiento de oportunidades del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018?

Problema específico 2: ¿La dimensión posición de la red del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018?

Problema específico 3: ¿La dimensión aprendizaje, creación y construcción de la confianza del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018?

Problema específico 4: ¿La dimensión relaciones de decisión de compromiso del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018?

2.2. Hipótesis

2.2.1. Hipótesis Principal

Las dimensiones del modelo Uppsala son empleadas por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018.

2.2.2. Hipótesis Específicos

Hipótesis específica 1: La dimensión reconocimiento de oportunidades del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018.

Hipótesis específica 2: La dimensión posición de la red del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018.

Hipótesis específica 3: La dimensión aprendizaje, creación y construcción de la confianza del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018.

Hipótesis específica 4: La dimensión relaciones de decisión de compromiso del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018.

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo Principal:

Analizar las dimensiones del modelo Uppsala empleadas por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018.

2.3.2. Objetivos Específicos:

Objetivo específico 1: Determinar si la dimensión reconocimiento de oportunidades del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018.

Objetivo específico 2: Evaluar si la dimensión posición de la red del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018.

Objetivo específico 3: Identificar si la dimensión aprendizaje, creación y construcción de la confianza del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta

Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018.

Objetivo específico 4: Distinguir si la dimensión relaciones de decisión de compromiso del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018.

2.4. Justificación

Se eligió realizar esta investigación debido a la importancia que tiene la palta Hass en el sector agroindustrial y agroexportador peruano. En el año 2018 se produjeron 500,974 mil toneladas de palta de las cuales 359 mil toneladas fueron exportadas, superando un valor FOB de 722.310 en miles de dólares americanos aproximadamente. Asimismo, la palta Hass representó el 22.6% de exportaciones del total de frutas exportadas como productos no tradicionales. Específicamente, el 2018 en la región Ica las exportaciones de palta Hass alcanzaron un valor FOB de 108.7 miles de dólares. Creciendo así en 17.9% en comparación con el año 2017. Actualmente en Ica se encuentran 10 empresas dedicadas a la exportación de esta fruta hacia Estados Unidos.

Este estudio presenta relevancia teórica para investigadores o académicos interesados en conocer la aplicación de las dimensiones del modelo de internacionalización Uppsala y una correcta elección de la estrategia en empresas agroexportadoras. Asimismo, sumará como base para futuras investigaciones acerca del empleo del modelo Uppsala y sus estrategias en el sector agroindustrial. Además, se podrá usar como referencia el uso de las 7s de McKinsey para reconocer las estrategias de internacionalización del método Uppsala.

La presente investigación también tendrá relevancia de sentido empírico para empresas, cooperativas, gremios y productores que se dediquen a la exportación de palta Hass. Podrán saber si el uso del modelo Uppsala para la internacionalización de la palta Hass es realmente beneficioso o no. Asimismo, identificarán el factor o factores del modelo Uppsala que más favorecen en el desempeño internacional de las agroexportadoras. Además, conocerán como medir las estrategias de internacionalización de Uppsala a través de las 7s de McKinsey. Todo esto contribuirá para que los empresarios estén propiamente prevenidos y se multipliquen las posibilidades de obtener operaciones internacionales exitosas.

Por otro lado, empresas productoras y comercializadoras nacionales de palta Hass que quieran dar el gran paso de internacionalizarse se beneficiarán con la información brindada debido a que sabrán cual es el modelo de internacionalización a usar, cómo usarlo, qué estrategias aplicar y por qué aplicarlas. Adicional a ello, conocerán los resultados que se obtienen con el uso de ciertas estrategias. Además, conocerán la importancia de aplicar un modelo de internacionalización como el de Uppsala para obtener resultados beneficiosos.

También podría ser de utilidad para empresarios nuevos en el sector agroindustrial que tengan pensado exportar sus productos desde el inicio de sus operaciones, ya que sabrán que el proceso de internacionalización se da por etapas y conocerán las ventajas de usar el modelo Uppsala y sus estrategias. Así no cometerán errores al momento de salir al mercado internacional.

Se tiene conocimiento que las empresas productoras de palta Hass en Ica son empresas familiares. Por tanto, *“de acuerdo con el modelo de Uppsala, en primer lugar, las empresas familiares necesitan obtener conocimiento en el mercado nacional y luego usar este*

conocimiento para trasladarse a otros mercados.” (Rexhepi, 2016). Entonces, a través de este estudio podrán saber y conocer el uso del modelo Uppsala como estrategia en la internacionalización de palta hass. Asimismo, usaremos las 7s de McKinsey como herramienta para medir los factores del modelo Uppsala en las empresas. *“El modelo 7S ofrece una visión basada en los recursos de los activos estratégicos disponibles en una organización, identificando específicamente siete elementos. El modelo fue diseñado para resumir los principales factores dentro de una organización que contribuyen al logro de sus objetivos estratégicos particularmente en relación con el cambio.”* (Pinfield, 2019). Tomando como variables la estructura, estrategia, sistemas, habilidades, personal, estilo y valores compartidos que mantiene la empresa.

Siendo la palta Hass uno de los productos bandera del Perú es necesario promover su exportación. Para esto es importante que las empresas productoras y exportadoras hagan uso de estrategias y un modelo de internacionalización adecuado.

Cabe resaltar que el uso de esta investigación no es necesariamente exclusivo para la región Ica, es posible adaptarlo para evaluar a otras regiones o países como Perú que se encuentran en desarrollo. Asimismo, es posible adaptarlo para examinar la internacionalización de otro productor agrícola.

2.5. Limitaciones

Las limitaciones de la presente tesis son, en primer lugar, el acceso restringido a cierta información como otras tesis, artículos de investigación, libros y artículos de revistas indexadas que tienen un costo elevado el cual supera el presupuesto presentado, por lo que limita la recopilación de más información. En segundo lugar, se presentó una limitación al intentar coordinar un horario en común en donde ambas integrantes asistan para discutir

acerca de los avances, sin embargo, la tecnología facilitó el poder realizar coordinaciones de forma más rápida en horarios difíciles, pero en total acuerdo por ambas partes. Por otro lado, una limitación es la de la distancia entre nuestra ubicación actual (Lima) y la de las empresas donde se harán las entrevistas, ya que para todos los casos es importante asistir físicamente a cada empresa y pyme para levantar toda la información pertinente. Finalmente, dentro de los parámetros metodológicos establecidos, se encuentra el tamaño de la muestra. La amplia población de productores de palta hass es representada en mayor porcentaje por las pymes y cooperativas por lo que se decidió darles enfoque principal a estas empresas de Ica.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se desarrollará la metodología de investigación usada en todo el estudio. Se explicará cuál fue el diseño metodológico aplicado, la población y muestra, instrumentación, procesamiento de la información y por último los aspectos éticos implicados durante el desarrollo del presente estudio.

Hernández (2014), indica que el desarrollo de una metodología en la investigación sirve para obtener exactamente la información que el investigador requiere con la finalidad de obtener las respuestas a las preguntas de investigación, cumplir con los objetivos propuestos y darle una respuesta a la problemática planteada. Todo esto a través del diseño de una estrategia o plan que ayuda a analizar la validez de las hipótesis formuladas.

3.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene como objetivo identificar y describir el uso de las variables del modelo Uppsala como estrategia para la internacionalización hacia Estados Unidos de la palta Hass proveniente de la Región Ica durante el periodo 2014-2018, para ello se utilizará un enfoque mixto, donde se emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos para generar conocimiento.

La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. Hernández (2014)

Ambos enfoques emplean los procesos antes mencionados, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual, y utilizan, en términos generales, cinco fases similares y relacionadas entre sí. Grinnell, (1997).

1. Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
3. Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.

Queda claro que los métodos mixtos se combinan al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación, además la combinación puede ser en diversos grados y se concentra más en uno de ellos o se da el mismo “peso”. Onwuegbuzie, A. y Johnson, R. (2006)

Gráfica 7: Los tres principales enfoques de la investigación incluyendo subtipos de estudios mixtos

Fuente: Johnson (2006)

Se requiere para la actual investigación que se opte por el enfoque mixto, debido a que la información podrá ser más precisa bajo una perspectiva amplia y profunda, que proporciona mayor seguridad y certeza sobre las conclusiones finales de acuerdo al objetivo principal, es decir el análisis de las dimensiones del modelo Uppsala en las agroexportadoras de palta Hass de Ica durante el periodo indicado anteriormente.

3.2. Diseño de la investigación

Hernández (2014), sostiene que utilizar un diseño metodológico dentro de la investigación permite dar respuesta al problema planteado y corroborar la hipótesis general a través de procesos sistemáticos y analíticos.

En esta investigación se aplicará un diseño de tipo no experimental debido a que no se manipularán las variables del estudio. Asimismo, será de clasificación transaccional descriptiva puesto que se relatará un fenómeno actual durante un proceso que medirá el análisis de las dimensiones del modelo Uppsala en la internacionalización de las empresas agroexportadoras de palta hass a través de las siete variables de evaluación de McKinsey.

“El estudio descriptivo, comprende describir fenómenos situaciones, contextos o situaciones cómo se manifiestan, es decir, como se presentan. Un estudio descriptivo, lo que desea es estimar las particularidades de un determinado grupo, los cuales pasan a un proceso de observación. Por ello para poder medir, se recoge la información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables que con objeto de estudio”. (Hernandez, 2014, pág. 127)

3.3. Mapeo de Actores Claves (MAC)

El mapeo de actores claves es un método que facilita reconocer rápidamente a los principales representantes (personas y organizaciones) de una investigación, donde se puede relacionar la implicancia, planeación, diseño, implementación o evaluación de un proyecto específico y el desarrollo de cada uno de los factores, de tal manera que a partir de ello se puedan definir estrategias específicas para ayudar a garantizar un mejor desempeño.

El ejercicio de MAC se realizó con el propósito de analizar y cuantificar la identificación de los intereses, influencias y posiciones de las partes interesadas con respecto a temas específicos, con el fin de poder agrupar a los actores en categorías que permitan valorar temas de común acuerdo, puntos de conflicto, etc.

“El MAC debe mirar más allá del panorama superficial de roles de los diferentes actores: ¿Quién presiona y por qué? ¿Quién no es escuchado? ¿Quiénes son los afines y quiénes los opuestos? ¿Qué capacidad de influenciar las acciones de otros tienen determinados actores? ¿Cuáles son los más vulnerables?, etc.” Tapella, (2016)

Para esta investigación, se han identificado a las instituciones o grupo de involucrados adyacentes, como la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú, que dan soporte a la producción y agroexportación de la palta Hass, contribuyendo a mejorar la competitividad del sector. Al mismo tiempo, promueve acuerdos con gremios de productores agrarios en diferentes países del mundo permitiendo un mayor intercambio de conocimiento y experiencias institucionales. El Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) es otro actor clave que se relaciona directamente, pues fomenta el uso sostenible de los recursos forestales y de fauna silvestre a través de emprendimientos productivos e inversiones bajo criterios de

desarrollo económico y social ambientalmente responsable y sostenible y de un enfoque de conservación productiva orientada al aprovechamiento sostenible y al trato adecuado.

Tabla N° 20: Mapeo de Actores Claves (MAC)

Stakeholder	Nombre de Institución	Rol en el proyecto de investigación	Jerarquización de poder
Empresa	SOCIEDAD AGRICOLA VIRU S.A.	Agroexportadora de palta hass hacia EE. UU	Una empresa de alimentos líder en el mundo. Líder en el desarrollo de nuevos productos, que produce frutas y vegetales frescos, entre ellos palta hass y es el mayor productor de conservas y congelados en el Perú.
Empresa	AGRICOLA CHAPI S.A.	Agroexportadora de palta hass hacia EE. UU	Grupo de empresarios que, desde 1997, trabaja en el Perú afianzando su enorme potencial agro-exportador, gracias a sus productos agrícolas frescos y de calidad, hacia los mercados más exigentes de América y Europa.
Empresa	CORPORACION AGROLATINA S.A.C.	Agroexportadora de palta hass hacia EE. UU	Reconocida internacionalmente como uno de los mayores proveedores de paltas de calidad. Cuentan con dos centros de producción en Ica y Nazca, ciudades que tienen excelentes condiciones climáticas que favorecen al desarrollo de los sembríos para fortalecer e incrementar su internacionalización.
Empresa	AGRICOLA ANDREA S.A.C.	Agroexportadora de palta hass hacia EE. UU	Agrícola Andrea ha estado en el negocio de la agricultura por más de 16 años. Cultiva principalmente frutas, pero también cítricos y espárragos para exportar a diferentes países.

Empresa	AGRICOLA DON RICARDO S.A.C	Agroexportadora de palta hass hacia EE. UU	Una empresa productora, procesadora y comercializadora de uvas de mesa, cítricos, paltas y arándanos de altísima calidad ubicada en el Valle de Ica, Perú, con el paso de los años ha logrado contar con 12 fundos para potenciar el cultivo de sus productos. Además de tener una excelente capacidad de procesamiento en empaques.
Empresa	AGRICOLA LA GUERRERO S.A.C.	Agroexportadora de palta hass hacia EE. UU	Empresa agrícola con más 15 años de experiencia en el mercado, enfocados en la producción y comercialización de tres principales productos: Uvas, Paltas y Pecanas. Constantemente implementan nuevos métodos, herramientas y equipos, tanto para la producción como para la seguridad en sus actividades. Cuentan con laboratorios autorizados que dan un servicio de análisis de riego para evitar la contaminación de sus fuentes de agua.
Empresa	COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	Agroexportadora de palta hass hacia EE. UU	Una empresa 100% peruana que tiene su planta principal y fundos en Ica. Productora de espárragos y platas por excelencia, con gran calidad en sus frutas y demás productos. Amplitud de mercado a los 4 continentes con mayor presencia en Europa.
Empresa	PROCESADORA LARAN S.A.C.	Agroexportadora de palta hass hacia EE. UU	Empresa con especialización en cultivos de cítricos. Fue creada y fundada en julio del año 2000, registrada dentro de las sociedades mercantiles y comerciales. Además, realiza actividades de importador/exportador con su principal cliente Andean Sun Produce LLC.

Empresa	SOCIEDAD AGRICOLA DON LUIS S.A.C.	Agroexportadora de palta hass hacia EE. UU	Empresa especializada en cultivo de uva. Fue creada y fundada marzo de 1997, ubicada en San Juan Bautista en el valle de ICA, registrada dentro de las sociedades mercantiles y comerciales. Actualmente tienen a los mercados asiáticos, europeos y USA.
Empresa	SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.C.	Agroexportadora de palta hass hacia EE. UU	En el año 1995 tres ingenieros agrónomos empezaron a recorrer los valles del Perú, asesorando a los agricultores en el mejor manejo de sus cultivos, con el objetivo de lograr la mayor producción de sus campos. Hoy, como parte del Grupo DUWEST, continúan apoyando diariamente la labor de los agricultores brindando soluciones para sus cultivos y soporte técnico en campo.

Fuente: Elaboración propia

3.4. Población

La población para investigar está compuesta por todas las empresas agroexportadoras de palta Hass bajo la partida arancelaria 0804400000 de la región Ica. Actualmente existen 10 empresas ubicadas en Ica que realizan esta actividad. (Véase Tabla N° 20). La región Ica está ubicada en el centro-sur del Perú a aproximadamente 4 horas de la capital. Está compuesta por 5 distritos. Esta región se destaca por la gran cantidad de agricultura y agroexportaciones que realiza. Los productos que resaltan son uvas, paltas, espárragos, pecana, mangos, entre otros.

Gráfica 8: Ubicación geográfica de la Región Ica

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, para el enfoque cualitativo la población incluirá también a aquellas instituciones involucradas con la exportación de palta Hass a nivel público o privado.

Tabla N° 21: Empresas exportadoras hacia EE. UU. de Palta Hass pertenecientes a la región Ica

Ítem	Nombre de la empresa Iqueña Agroexportadora
1	AGRICOLA DON RICARDO S.A.C.
2	AGRICOLA LA GUERRERO S.A.C.
3	AGRICOLA ANDREA S.A.C
4	COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.
5	PROCESADORA LARAN SAC
6	SOCIEDAD AGRICOLA DON LUIS S. A
7	SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.
8	AGRICOLA CHAPI S.A.
9	SOCIEDAD AGRICOLA VIRU S.A.
10	CORPORACION AGROLATINA S.A.C.

Fuente: Elaboración propia.

Para definir nuestra muestra se ha tomado en consideración el método no probabilístico, puesto que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos, según el autor Hernández (2014), para la presente tesis la causa de elección de empresas es el porcentaje de representación que tiene cada una en cuanto a sus exportaciones de palta hass y estrategias. (Véase Tabla N22°)

Tabla N° 22: Valor FOB Total y Toneladas de las Principales Agroexportadoras de Ica a EE. UU. en el periodo 2014-2018 (miles de USD)

PRINCIPALES AGROEXPORTADORAS	2014		2015		2016		2017		2018	
	FOB TOT	TN	FOB TOT	TN	FOB TOT	TN	FOB TOT	TN	FOB TOT	TN
AGRICOLA CHAPI S.A.	759	473	191	103	430	224	1,050	372	249	105
AGRICOLA DON RICARDO S.A.C.	309	162	423	225	42	20	227	60	285	139
COMP. AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	-	-	-	-	233	97	-	-	-	-
PROCESADORA LARAN SAC	1,368	763	328	191	449	241	1,100	439	1,857	775
SOCIEDAD AGRICOLA DON LUIS S.A.	22	20	23	14	-	-	-	-	-	-
SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	10,647	5,400	8,040	4,392	16,871	6,170	14,065	4,861	12,215	5,517
VIRU S.A.	-	-	3,823	2,380	1,009	577	2,262	953	11,192	5,326
CORPORACION AGROLATINA S.A.C.	-	-	-	-	-	-	232	86	-	-
AGRICOLA LA GUERRERO S.A.C.	-	-	-	-	-	-	209	65	115	65
TOTAL	13,105	6,817	12,828	7,305	19,034	7,329	19,145	6,835	25,914	11,927

Fuente: Veritrade

Tabla N° 23: Valor FOB Total y Porcentaje de Representación de las Principales Agroexportadoras de Ica a EE. UU. en el periodo 2014-2018 (miles de USD)

PRINCIPALES AGROEXPORTADORAS	2014-2018	
	TOTAL FOB	PORCENTAJE
AGRICOLA CHAPI S.A.	2,679	2.98%
AGRICOLA DON RICARDO S.A.C.	1,287	1.43%
COMP. AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	233	0.26%
PROCESADORA LARAN SAC	5,102	5.67%
SOCIEDAD AGRICOLA DON LUIS S.A.	45	0.05%
SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	61,837	68.69%
VIRU S.A.	18,287	20.31%
CORPORACION AGROLATINA S.A.C.	232	0.26%
AGRICOLA LA GUERRERO S.A.C.	324	0.36%
TOTAL	90,026	100%

Fuente: Veritrade

De acuerdo con la tabla, podemos apreciar que, de la lista de las agroexportadoras iqueñas, dos de ellas, es decir Sociedad Agrícola Drokasa S.A y Virú S.A poseen el mayor Valor FOB Total entre los años estudiados. Según las entrevistas con los representantes de cada empresa, su valor exportado hacia Estados Unidos depende mucho de la calidad de su fruta, además de contar con una planificación mucho más completa en cada fase, ya que cuidan muy al detalle que cada temporada de palta hass inicie correctamente. Al compararlas con las demás agroexportadoras representan el 68.69% del Valor FOB Total y el 20.31% respectivamente. Asimismo, Procesadora Laran S.A.C y Agrícola Chapí, también tienen un porcentaje considerable de representación, por ello se ha hará un breve análisis de estas agroexportadoras.

Gráfica 9: Exportaciones de Palta Hass hacia EE. UU de la empresa Sociedad Agrícola Drokasa S.A en el periodo 2014-2018 (expresado en miles USD)

Según la gráfica, se puede analizar que la agro exportadora Drokasa ha tenido una evolución estable desde el año 2014 hasta el 2018, presentando crecimiento de valor FOB de paltas hass hacia Estados Unidos en los años 2016 y 2018 con respecto a los años anteriores respectivamente. Dentro de los años investigados, se observa que la agroexportadora alcanzó un valor total FOB de \$. 61 M de USD con una cantidad de 26M toneladas exportadas. Sus principales clientes en EE. UU son: Pacific Produce LLC, Greencell LTD, Comercializadora de Frutas Bagno, Dalian Yidu Group CO, Nature's Pride, Reyes Gutierrez SL, Sociedad Sobsole Comercial S.A, Walmart Stores INC.

Gráfica 10: Exportaciones de Palta Hass hacia EE. UU. de la empresa Virú S.A en el periodo 2014-2018 (expresado en miles USD)

Según la gráfica anterior, se puede observar que la agro exportadora Virú tiene un fuerte crecimiento en el último año analizado, es decir el 2018, pues la representación de

crecimiento de más del 60% con respecto al total acumulado. Virú es una de las empresas más grandes del sector agrícola, y se posiciona en las listas de mayor calidad de productos. Su valor FOB entre los años 2014 y 2018 llega a los \$ 18 M de USD con más de 9M toneladas exportadas y sus principales clientes en EE. UU son: Calavo Growers. INC., Heb Grocery CO., y Southern Specialties.

Gráfica 11: Exportaciones de Palta Hass hacia EE. UU de la empresa Procesadora Laran S.A.C en el periodo 2014-2018 (expresado en miles USD)

Según la gráfica, a pesar de una fuerte caída en el año 2015, la agro exportadora Laran, ha logrado posicionarse como una de las más representativas de la región Ica por su valor exportado de palta hass hacia EE. UU, logrando crecer hasta en más de \$. 757 K en el año 2018 con respecto al año anterior. Laran sigue fortaleciendo su desarrollo comercial con el incremento de su producción, permitiéndole alcanzar un total acumulado de más de 2M de

toneladas exportadas entre los años estudiados. Sus clientes principales de EE. UU son: Andean Sun Produce LLC, LGS Specialty Sales LTD, Naturipe Avocado Farms LLC, Walmart Stores INC.

Gráfica 12: Exportaciones de Palta Hass hacia EE. UU. de la empresa Agrícola Chapí S.A. en el periodo 2014-2018 (expresado en miles USD)

Para la agroexportadora Chapí, según la gráfica anterior, su comercio con el mercado americano inició bien en el 2014, sin embargo, al cierre del 2018 se registraron caídas tanto en valor como volumen, pues su atractivo oro verde se enfocó en mercados europeos. A pesar de ello, en el año 2019 exportó un valor FOB Total de S/. 647,181.00. Sus principales clientes en EE. UU son: Walmart Stores INC., Eco Farms International LLC, Giumarra Agricom International, Heb Grocery CO.

Gráfica 13: Evolución Comercial hacia EE. UU de las Principales Agroexportadoras de Palta Hass de la Región Ica en el periodo 2014-2018 (miles de USD)

De acuerdo con el gráfico, la evolución comercial de las principales agroexportadoras de palta hass de la región Ica entre los años 2014 y 2018 reflejó un importante crecimiento en el penúltimo año 2017, ya que alcanzaron más de \$/. 25 M de valor FOB total exportado. Con ello se remarcó un periodo importante de despegue de crecimiento en el valor FOB para ser tomado como referencia, el cual además hasta el día de hoy continúa creciendo, principalmente porque el consumo mundial de palta fresca aumenta en aproximadamente 12% al año y el Perú al cierre de esta investigación ha logrado ser el segundo exportador mundial de paltas.

3.5. Tamaño de la muestra

Para esta investigación, se trabajará con una muestra no probabilística, se sabe que la muestra es un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que no

necesariamente debe ser representativo de ésta. Por lo tanto, se seleccionarán a las agroexportadoras por uno o varios propósitos, estos dependerán de los elementos y estrategias que mantengan de forma actual en cuanto a su internacionalización. Además de no pretender que los casos sean estadística y estrictamente representativos de la población.

La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador Hernández (2014).

Para elegir a las empresas luego de las entrevistas, se compararán como sustento las respuestas y alcance que éstas mismas proporcionen para preparar el análisis necesario, siendo una fuente confiable de información real, con lo cual se determinarán las características en común para finalmente poder hallar las variables de estudio.

La ventaja de una muestra no probabilística, desde la visión cuantitativa, es su utilidad para determinados diseños de estudio que requieren no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema. Hernández (2014)

Por otro lado, según Hernández (2014) para el enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos.

3.6. Fuentes de Investigación

En la presente tesis se utilizarán fuentes primarias y secundarias como base de la investigación. Para que estas fuentes sean bien aplicadas fue necesario definir la muestra a la cual se aplicara y diseñarlas de manera minuciosa para que nos ayuden a responder la problemática y llegar a los objetivos. Para obtener los datos cuantitativos y cualitativos se realizó un plan de entrevistas a empresas agroexportadoras de palta Hass ubicadas en Ica que vendan sus productos en Estados Unidos y también a expertos en modelos de internacionalización específicamente el modelo Uppsala y también sepan del sector.

Tabla N° 24: Plan para la recolección de datos:

Planteamiento	
Objetivo	Analizar la relación de los factores: Las dimensiones del modelo Uppsala como estrategia y la internacionalización de palta Hass hacia Estados Unidos en el periodo 2014-2018.
Pregunta	¿Cuál es la relación entre las dimensiones del modelo Uppsala como estrategia y la internacionalización de palta Hass hacia Estados Unidos en el periodo 2014-2018?
Plan	
Fuentes	Empresas agroexportadoras de palta Hass ubicadas en la región de Ica que exporten el producto hacia Estados Unidos. Especialistas del sector agrícola en específico palta Hass, especialistas académicos en modelos de internacionalización específicamente el Modelo Nórdico o Uppsala. Especialistas en temas de internacionalización en PromPeru, Mincetur, ADEX, ProHass y el Gobierno Regional de Ica.
Ubicación	En la región de Ica
Técnica de recolección de datos	Entrevistas semiestructuradas y fuentes secundarias

Análisis de datos	Los datos recolectados serán analizados a través de la herramienta Atlas Ti que nos permitirá ordenar la información y contrastarla.
Variables por medir	El análisis de las dimensiones del modelo Uppsala empleado por las empresas agroexportadoras de Ica que ocasiona la internacionalización de la palta Hass hacia EE.UU.
La muestra	Las 10 empresas agroexportadoras de palta Hass de la región Ica hacia EE.UU.
Recursos disponibles	Recursos económicos y académicos.

Fuente: Elaboración propia

Se realizó también la recolección de fuentes a través de bibliotecas virtuales como son Scopus, Ebsco, Research Gate, Proquest y Springer. Incluimos libros, artículos científicos y tesis de grado. Todas estas fuentes fueron esenciales para la recolección de información, lo que sirvió para identificar la problemática a estudiar, las variables, antecedentes y hallazgos anteriores.

3.7. Técnica de recolección de datos

Luego de haber seleccionado el diseño de la investigación y la muestra adecuada de acuerdo con el problema de la presente tesis e hipótesis, se procederá a la recopilación de los datos pertinentes sobre las características, atributos, conceptos y/o variables de las agroexportadoras de palta Hass de la región Ica. Para ello, se elaboró un plan detallado de los procedimientos a seguir para ser conducidos a reunir datos con el propósito específico de esta investigación.

- a) Definir cuáles son las fuentes de donde se extraerán los datos, es decir, las personas, a entrevistar, documentos, paper, archivos, bases de datos, etc.
- b) Identificar dónde se encuentran estas fuentes.

- c) Seleccionar el método o medio a utilizar para recolectar los datos, en este caso se utilizaron las encuestas y entrevistas.
- d) Analizar los datos y prepararlos para el estudio.

Para esta investigación, la fuente primaria cualitativa proviene de las entrevistas programadas a los expertos en el tema de internacionalización de un determinado sector y producto agroindustrial, que cuente con experiencia en instituciones adyacentes a la problemática de la investigación y a la vez a las agroexportadoras de palta Hass de origen iqueño que además comercializan en el mercado de EE. UU, por el periodo comprendido entre los años 2014-2018, y que a la vez su presencia en el mercado internacional cuente con los principales requisitos mínimos indispensables, tales como las certificaciones y reconocimiento por parte del MINAGRI, e instituciones internacionales. Además, que la cantidad exportada supere su crecimiento anual hacia el país destino. Estas fuentes que se definen precisamente en la muestra brindan su apoyo entusiasta para el desarrollo de la presente tesis.

Asimismo, Hernández (2014) menciona que esta técnica está basada en una guía de asuntos, en donde los entrevistadores tienen la libertad de poder agregar más preguntas en caso consideren necesario profundizar en más conceptos o tener más información. Para todos los casos de entrevistas y encuestas, los agentes participes fueron buscados por paginas oficiales acreditadas y reconocidas. Luego se contactó a los agentes por correos electrónicos y llamadas, donde se mantuvo un cordial trato durante todas las iteraciones.

Tabla N° 25: Nivel de conocimiento de los sujetos entrevistados según objetivos de la investigación

Stakeholder	Nombre de Institución	Entrevistado	Modelo Uppsala	Comercialización de palta Hass
Institución del Estado Peruano	PROM PERÚ	Carmen Ascama	Alto	Alto
Institución del Estado Peruano	PROM PERU	Fabiana Tenorio	Alto	Alto
Agroexportadora	CORPORACIÓN AGROLATINA	Santiago Arenas	Alto	Alto
Agroexportadora	AGRÍCOLA CHAPI	Yoshiro Galindo	Alto	Alto
Agroexportadora	AGÍCOLA DON RICARDO	Andy Perez y Adrián Champa	Alto	Alto
Agroexportadora	AGRÍCOLA ANDREA	Luis Juárez	Medio	Alto
Agroexportadora	COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA	Enzo Pareja	Alto	Alto
Agroexportadora	SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA	Carlos Teran	Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia

3.8. Instrumentación

Para esta presente investigación se emplearán como instrumentos de soporte, entrevistas y encuestas. Se realizarán a agroexportadoras de palta Hass ubicadas dentro de la región Ica hacia Estados Unidos y a entidades públicas o privadas relacionadas a la exportación de palta Hass. A su vez se utilizará el análisis de todas las fuentes científicas que se encuentran en la bibliografía, artículos científicos, tesis que hayan desarrollado un tema relacionado al actual y libros que poseen relación teórica con el tema propuesto. Se prepararán resúmenes, mapas

conceptuales, gráficos de exportaciones, crecimiento y variación de las cifras. Adicional a esto, también se prepararán entrevistas con expertos para aprovechar en obtener mayor detalle de las estrategias de internacionalización. Se elaborarán preguntas precisas para poder estudiar todos los puntos previstos y a la vez darle un estilo espontaneo a las entrevistas. Por otro lado, para conocer la situación real del sector se realizarán entrevistas a las agroexportadoras realizando preguntas específicas que nos ayudaran a identificar que factor del modelo Uppsala ponen en práctica. Se utilizará el modelo de Mckinsey como punto clave para recocer si cada entrevistado aplica dicho modelo.

Con todo lo recopilado, la información cuantitativa se plasmará en gráficos para ordenarla y obtener una mejor vista que ayude a identificar el análisis de las estrategias de los modelos de internacionalización que se aplican en las pymes y las agroexportadoras. Para los gráficos a elaborar se contarán con las variables cuantitativas, se procesará los datos con el software SPSS Statistics V22 para la modelación de regresiones pertinentes y otras pruebas estadísticas que permitan confirmar las hipótesis. En el caso de las entrevistas se utilizará la herramienta Atlas Ti para poder contrastar la información brindada tanto por las empresas y por los expertos.

3.9. Procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información recolectada se utilizará los programas SPSS (Statistical Package for the Social Science), Atlas Ti y Microsoft Excel.

3.10. Aspectos éticos

Esta investigación se realizará bajo dos criterios éticos. El primero es respetar los derechos de autor. La expresión “derecho de autor” se utiliza para describir los derechos de los creadores sobre sus obras literarias y artísticas. OMPI (1993). Todas las fuentes mencionadas durante el desarrollo de la tesis se citarán bajo el formato APA así se podrá evitar problemas de plagio y se preservará la originalidad.

El segundo criterio es el de neutralidad axiológica. “Esto quiere decir que, para interpretar un fenómeno, no se debe enjuiciar sus elementos de fondo o racionalidad dominante explicativa de los mismos, sino que se debe verificar los hechos con las diversas racionalidades.” Del Risco (2006). Por tanto, en el desarrollo de esta investigación va a premiar la objetividad sin considerar juicios de valor para no sesgar el estudio.

Asimismo, con respecto a la información económica, entre otras brindada por las empresas entrevistadas durante el desarrollo de la investigación será confidencial si así lo desean.

CAPÍTULO IV. DESARROLLO Y APLICACIÓN

En este capítulo de la tesis, se brindará las descripciones analíticas de los resultados obtenidos en toda la investigación. Dentro del marco contextual del estudio se estableció al modelo de internacional Uppsala, como estrategia para la internacionalización hacia Estados Unidos de la palta Hass proveniente de la Región Ica durante el periodo 2014-2018. En ambos enfoques se analizará si las variables encontradas finalmente tuvieron incidencia para lo mencionado anteriormente.

Debido a que los objetivos se evaluarán bajo un enfoque mixto, se presentará primero la opinión de los especialistas entrevistados, los cuales fueron seleccionados mediante su rol, experiencia y grado de involucramiento con las operaciones de agroexportación. Luego, se ampliará dicha información con las pruebas estadísticas del mercado de paltas hass de la región Ica exportadas hacia EE. UU, y las variables que explican las dimensiones y el uso del modelo Uppsala como estrategia de internacionalización, desde los años 2014-2018.

En la primera parte se presentan los resultados de la investigación cualitativa hallados a través del método de la entrevista semiestructurada a los principales agroexportadores de Ica, por lo que se hará una breve descripción de los expertos con el fin de poder presentar de forma precisa lo más relevante de cada uno de ellos como sustento dentro del desarrollo para más adelante descubrir si respalda o refuta nuestras hipótesis específicas.

Los resultados obtenidos en esta parte serán relacionados con la teoría ampliada en el marco teórico. En la segunda parte, dentro del desarrollo cuantitativo se presentan los resultados obtenidos con el programa SPSS Statistics y la interpretación de las variables

extraídas estudiadas para analizar si las dimensiones del modelo de internacionalización Uppsala son empleadas por las agroexportadoras de Ica.

Finalmente, el capítulo termina con la validación o rechazo de las hipótesis planteadas, y las conclusiones y recomendaciones de los resultados obtenidos con cada dimensión.

4.1. Desarrollo Cualitativo

Las entrevistas realizadas a las agroexportadoras iqueñas se llevaron a cabo bajo la metodología semiestructurada a profundidad. Se cubrieron las cuatro bases del Modelo Uppsala siendo, el reconocimiento de oportunidades, posición en la red de contactos, el aprendizaje, creación y construcción de confianza; y distinguir las decisiones de compromiso. Se realizaron un total de 6 entrevistas entre los meses de marzo a junio del año 2020, las cuales fueron virtuales con ayuda del programa Zoom, Microsoft Teams y llamadas telefónicas. Todas fueron grabadas bajo el consentimiento del entrevistado para luego ser transcritas. Las entrevistas fueron codificadas de manera manual. Estos códigos se originaron para describir, por un lado, los objetivos y variables de la investigación y, por otro lado, los argumentos de los entrevistados. A través del software Atlas.ti v8 se pudo realizar la codificación para luego obtener mapas mentales por cada cita codificada y cada código relacionado. Cabe resaltar que luego de analizar los códigos planteados, los pudimos agrupar según los objetivos específicos planteados en la investigación dando como resultado cuatro mapas mentales.

Para el inicio del desarrollo cualitativo de la presente tesis, se tuvo ciertas limitaciones para conseguir las entrevistas dada la coyuntura actual en el 2020 de pandemia mundial, por la propagación del virus covid-19 proveniente de China desde diciembre del año 2019, y que

se ha expandido rápidamente por todo el mundo, llegando al Perú, lugar donde se estudia la presente tesis, en febrero del año 2020. Debido a la pandemia mundial que se está viviendo, fue necesario cancelar varias de las visitas ya confirmadas con las agroexportadoras iqueñas. La cuarentena y Estado de Emergencia Sanitario decretados por el Estado Peruano a través del Decreto Supremo N° 044-2020-PCM y ampliado temporalmente mediante los Decretos Supremos N° 051-2020-PCM, N° 064-2020-PCM, N° 075-2020-PCM, N.º 083-2020-PCM y precisado o modificado por los Decretos Supremos N° 045-2020-PCM, N.º 046-2020-PCM, N° 051-2020-PCM, N° 053-2020-PCM, N° 057-2020-PCM, N° 058-2020-PCM, N° 061-2020-PCM, N° 063-2020-PCM, N° 064-2020-PCM, N° 068-2020-PCM y N° 072-2020-PCM y N.º 083-2020-PCM, el cual regía a partir del lunes 25 de mayo del 2020 hasta el martes 30 de junio del 2020; y , que dispone el aislamiento social obligatorio (cuarentena), por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del Covid-19, también hicieron que las empresas demoraran en responder las peticiones de entrevistas virtuales debido que debían acatar los protocolos de seguridad para continuar operando. Se tenía inicialmente planteado entrevistar a las 10 empresas que actualmente exportan palta Hass desde Ica. Sin embargo, basándonos en el criterio de saturación, según Glaser y Strauss (1967), el cual es el criterio donde un investigador toma la decisión de no buscar más información relacionada con cierta categoría, debido a que se obtienen situaciones semejantes a las ya examinadas. El investigador deberá confiar en que la categoría se ha saturado. Por ello, se acordó reducir la cantidad de entrevistas a 6 agro exportadoras, como resultado a la constante repetición de información que brindaban los entrevistados.

4.1.1. Perfil de los entrevistados

Los entrevistados que fueron seleccionados son profesionales con amplia experiencia en el rubro de palta Hass y comercio internacional. Están altamente involucrados con el proceso de internacionalización de palta Hass de sus empresas. Asimismo, su gran experiencia en el mundo internacional de la palta Hass contribuirá significativamente al análisis de los objetivos e hipótesis planteados en la presente tesis.

En primer lugar, el día 24 de abril del 2020, se entrevistó al Jefe de Comercio Exterior de la empresa Agrícola Chapí S.A, Yoshiro Galindo Su, quien cuenta con más de 8 años de experiencia en el rubro. La empresa iqueña Agrícola Chapí tiene 23 años de operación en los cuales se ha consolidado como una empresa productora y exportadora de uva, palta, espárrago y granada. Específicamente para la palta Hass, Agrícola Chapí cuenta con 428 hectáreas las cuales producen palta Hass desde el mes de abril hasta septiembre, siendo agosto y julio los meses con más producción.

En segundo lugar, el día 15 de mayo del 2020, se entrevistó al Planificador Comercial de la empresa Sociedad Agrícola Drokasa S.A. Carlos Teran Castro, quien cuenta con más de 8 años de experiencia en el rubro. La empresa iqueña Agrokasa tiene 25 años de operación en los cuales se ha consolidado como una empresa productora, empacadora y comercializadora de productos como paltas, uvas, espárragos y arándanos. Específicamente para la palta Hass, Agrokasa cuenta con 1 227 hectáreas de cultivo las cuales producen paltas desde abril hasta octubre. En el grafico N°14 se puede observar las exportaciones de palta Hass de la empresa entre los años 2014 y 2019.

Gráfica 14: Exportaciones de palta hass entre los años 2014-2019 (Cantidad en miles de cajas de 4kg)

Fuente: Agrokasa (elaboración propia)

En tercer lugar, el día 06 de mayo del 2020, se entrevistó a Andy Pérez Chacón y Adrián Champa, Analistas de Comercio Exterior en Agrícola Don Ricardo S.A.C, quienes cuentan con más de 3 años en el rubro de las exportaciones. La empresa Don Ricardo es productora, procesadora y comercializadora de uvas de mesa, cítricos, paltas y arándanos de altísima calidad ubicada en el Valle de Ica, Perú. Cuenta con 12 Fondos, proyectos de sostenibilidad, con más de 3000 colaboradores, exportando a 25 países, y con más de 1,600 hectáreas de producción y 2 plantas. En cuanto a su packing, las paltas y los cítricos que procesan en su línea Maf Roda tiene capacidad para procesar 18 TM/hora de palta, 12 TM/hora de mandarina, y 18 TM/hora de naranja. Además, cuentan con las certificaciones de BASC, BRC, COSTCO DEFENSA CIVIL, FAIR FOR LIFE, FSMA, GLOBAL GAP, LOBLAW, OEA, SMETA, SENASA, TESCO y WALMART.

En cuarto lugar, el día 06 de junio del 2020, se entrevistó al Analista Senior de Comercio Exterior de la empresa Corporación Agrolatina S.A.C, Santiago Arenas Valdivia, con 4 años de experiencia en el rubro. La empresa iqueña Agrolatina tiene más de 18 años de operación,

dedicada al cultivo, empaque y exportación de productos agrícolas frescos de la más alta calidad, contando con un amplio manejo de campo y con tecnología de última generación. A lo largo de su trayectoria ha podido identificarse y consolidarse como una empresa productora y exportadora de uva, palta y granada a más de 20 destinos. Específicamente para la palta Hass, Agrolatina cuenta con aproximadamente 125 hectáreas las cuales producen palta Hass desde el mes de abril hasta setiembre.

En quinto lugar, el día 08 de junio del 2020, se entrevistó a Enzo Pareja Rodríguez, Gerente Comercial de Complejo Agroindustrial Beta, quien cuenta con 29 años de experiencia en la producción de frutas y hortalizas frescas y congeladas, planificación integral, control de calidad, desarrollo de nuevos productos, estrategias comerciales y comercialización internacional. Beta es una empresa con fundos y plantas ubicados en los departamentos de Piura, Lambayeque e Ica, dedicamos a la actividad agroindustrial a través del cultivo, empaque y exportación de productos como espárrago, uva, palta, tangelo, mandarina y arándano. Desde 1994 brindan productos de calidad, y en el caso de las paltas lo hacen en presentaciones de caja por 4kg de peso y 24 libras. Poseen 70 hectáreas de palta hass en Chíncha (Ica), donde el rendimiento productivo alcanza los 20 mil kilos por hectárea. Del total producido, el 95% se destina a la exportación siendo los principales mercados Europa y Estados Unidos, además de tener más de 30 destinos internacionales diferentes. En Complejo Agroindustrial Beta, cumplen con todos estos estándares, con la finalidad de garantizar y brindar productos seguros y de calidad, cumpliendo con certificaciones de seguridad alimentaria, para satisfacer las expectativas de nuestros clientes, como la certificación GLOBAL G.A.P, BRC (British Retail Consortium), SQF, BASC.

En sexto lugar, el día 09 de junio del 2020, se entrevistó a Luis Juárez, Gerente de Logística de Agrícola Andrea SAC, quien posee más de 12 años en la gestión de Operaciones y Cadena de Abastecimiento, planificación comercial, experiencia en investigación de mercados, muestreos de producción, comercio exterior, embarques, gestión y administración de almacenes, entre otros. Agrícola Andrea, cuenta con más de 3 mil colaboradores, y ha permanecido por más de 16 años en el negocio de la agricultura, principalmente dedicado al cultivo de uvas, pero también cítricos, paltas y espárragos, exportando a 32 países. Durante los inicios de sus operaciones, se logró la adquisición del fundo Carrizales al Grupo Codepesa. Actualmente, Agrícola Andrea cuenta con cinco fundos ubicados en el departamento de Ica, los cuales son, Fundo Carrizales, Fundo California, Fundo Don Víctor, Fundo Natalia (adquirido en el 2006) y Fundo Valerie (adquirido en el 2005). En enero del 2020, Agrícola Andrea se colocó como la segunda empresa en el país con mayor despacho de fruta, reflejando un alza de 117.19% versus los resultados obtenidos en el primer mes del año 2019, donde se posicionó en la séptima ubicación.

Cabe destacar que en enero del 2020 las agroexportaciones peruanas alcanzaron los US\$ 742.047.000, mostrando un incremento de 1.57% respecto a los US\$ 730.547.000 logrados en el mismo mes del año 2019. Las 50 primeras empresas agroexportadoras del país realizaron despachos por US\$ 403.258.000 en enero de este año, lo cual se reflejó en el 54.34% del total de las agroexportaciones de ese mes.

4.1.2. Análisis de variables cualitativas de la entrevista

El reconocimiento de oportunidades en el mercado extranjero para las agroexportadoras

Esta variable pretende analizar la importancia para empresas agroexportadoras de palta Hass de reconocer las oportunidades que les brinda el mercado extranjero. Asimismo, pretende saber cómo estas empresas reconocen las oportunidades y las aplican. Según Arenas (2020) para una empresa agroexportadora de palta Hass es básico reconocer las oportunidades del mercado extranjero debido a que este producto es más reconocido y consumido en dicho mercado que en el nacional. Indicó que Perú produce alrededor de 500 millones kg de palta Hass al año de los cuales 350 millones son exportados a diferentes mercados.

Para poder comprender mejor esta variable en la Tabla N°26 se han desarrollado los códigos relacionados y las citas de las entrevistas.

Tabla N° 26: Relación de códigos y citas en Atlas Ti

Código	Cita representativa
Reconocimiento de oportunidades	
Oportunidad	“Bueno definitivamente el mercado extranjero es el foco de oportunidades” Teran (2020). “Es básico para una empresa productora de palta Hass ver las oportunidades del mercado extranjero para aumentar sus ventas” Pareja (2020). “El fruto es principalmente más apreciada en el exterior y por ello reconoces las mayores oportunidades” Galindo (2020).
Experiencia	“Ya cuentas con la experiencia necesaria para vender tus productos a un cliente exigente y reconoces el impacto positivo de este inicio de exportaciones” Arenas (2020). “Así entran conociendo el mercado y van generando el Core del negocio” Juárez (2020).

	<p>“Es decir, el conocimiento de cualquier otro exportador sería útil para tomarlo como referencia y con tu propio conocimiento empezar a participar dentro del comercio internacional” Pérez & Chama (2020).</p>
Gremio	<p>“Participación de gremios, son buenas oportunidades” Teran (2020).</p> <p>“Organismos a nivel gremial como provid, procitrus, prohass, proarándanos, el gremio de agroexportadores” Juárez (2020).</p> <p>“Para la palta Hass es básico pertenecer al gremio ProHass ahí encuentras muchas oportunidades de crecer como empresa agroexportadora” Pareja (2020).</p>
Ferias Internacionales	<p>“Todo esto sumado a ferias y congresos internacionales de frutas y cultivos enfocados a estos mercados” Juárez (2020).</p> <p>“Lo primordial para reconocer oportunidades en especial si eres una empresa nueva son las Ferias Internacionales, ahí consigues contactos tanto de traders como clientes que te pueden ayudar a repotenciar la venta de tus paltas” Pareja (2020).</p> <p>“Lo que sirve bastante para reconocer las oportunidades también son las ferias internacionales, súper foods como les llaman” Galindo (2020).</p>
Instituciones	<p>“PromPerú promueve la participación de las agroexportadoras con lo que te permite llegar a más clientes del mundo” Galindo (2020).</p> <p>“La apertura de mercados por parte de Senasa, en cuanto a protocolos, ya que ellos trabajan en desarrollar nuevos mercados, como, por ejemplo, Tailandia, India, Japón, mercados que tienen el entusiasmo para consumir platas, ya que ahora son muy valorados los frutos peruanos” Galindo (2020).</p> <p>“PromPerú puede ayudar a reconocer las oportunidades, dándote guía en qué mercados puedes iniciar, lo que necesitas y cómo lograr una presencia en el extranjero” Perez & Chama (2020).</p>
Alianzas Estrategias	<p>“No solo necesitas ser un grande para poder ingresar al mercado extranjero, sino que puedes perfectamente asociarte con otro agroexportador para poder enriquecer tu oferta y participar de dicho mercado” Teran (2020).</p> <p>“Logrando aliarse estratégicamente con otro productor para poder compartir el espacio de carga del envío del producto” Arenas (2020).</p>
Mayor Retorno	<p>“Obtendrá un mayor retorno FOB en comparación con el mercado nacional” Teran (2020).</p> <p>“Es básico para una empresa productora de palta Hass ver las oportunidades del mercado extranjero para aumentar sus ventas” Pareja (2020).</p> <p>“Los mayores retornos están en las empresas internacionales” Arenas (2020).</p>
Estrategias	<p>“Si tu calidad de fruta es la esperada, si cuentas con los certificados necesarios, si puedes manejar un precio acorde al mercado, y si este es lo suficientemente maduro en la logística y tecnología” Teran (2020).</p> <p>“Chapí tiene todo un proceso que va desde el campo, packing, especificaciones del producto de calidad” Galindo (2020).</p> <p>“Además de contar con sus procesos exportación adecuadamente establecidos para poder ser una opción en lo que requieran las empresas internacionales” Perez & Chama (2020).</p>

Gráfica 15: Análisis del Objetivo Especifico 1 en el Atlas ti, a partir de las entrevistas realizadas a las agroexportadoras de Ica

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico N°15 se puede observar las relaciones entre los códigos designados al primer objetivo específico. Las empresas agroexportadoras de palta Hass Iqueñas reconocen que pertenecer a gremios, instituciones y asistir a ferias internacionales son estrategias para poder obtener más oportunidades en el mercado internacional. Asimismo, estas 3 se encuentran altamente relacionadas, debido a que las empresas tienen presencia tanto en gremios, instituciones y ferias internacionales. Por otro lado, indican que realizar alianzas estratégicas con empresas del mercado objetivo o con sus stakeholders es una estrategia muy importante para lograr entrar al mercado extranjero y ver las oportunidades que este ofrece. Asimismo,

indicaron que mientras más oportunidades se presentan y las aprovechan van obteniendo más experiencia que está altamente relacionada con las estrategias que la empresa decide implementar lo cual hace que obtengan un mayor retorno.

Es decir, para el primer objetivo específico *“Determinar si la dimensión reconocimiento de oportunidades del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018”* se obtuvieron las siguientes variables a analizar:

- Participación en ferias internacionales
- Recomendación de otros agro exportadores
- Pertenecer a gremios
- Estudio de mercado

El posicionamiento en la red de contactos para las agroexportadoras

Esta variable pretende analizar la importancia de posicionarse dentro de la red de contactos para las agroexportadoras de palta Hass iqueñas. Asimismo, pretende conocer las características o estrategias que usan estas agroexportadoras para lograr posicionarse frente a su red de contactos. Según Teran (2020) posicionarse y tener una buena red de contactos es esencial dentro del mundo de la exportación de palta Hass. Indica que los clientes hablan entre ellos de la calidad que reciben y así se logran más contratos y más clientes. También menciona ciertas estrategias para consolidarse en la red como envíos de muestras, visitas comerciales al cliente, la calidad del producto, un excelente proceso productivo, entre otras. Todas estas estrategias hacen que tu cliente te reconozca y valore el producto.

Para poder comprender mejor esta variable en la Tabla N°27 se han desarrollado los códigos relacionados y las citas de las entrevistas.

Tabla N° 27: Relación de códigos y citas en Atlas Ti

Código	Cita representativa
Posicionamiento en la red de contactos	
Trayectoria de la empresa	<p>“La trayectoria de tu presencia en el mercado, ... es lo que está haciendo posible que el producto se diferencie y sea más valorado” Teran (2020).</p> <p>“Una empresa se consolida por la trayectoria de la empresa en el mercado internacional y nacional” Juárez (2020).</p>
Calidad	<p>“Gracias a la calidad del producto, la cual se divide en categorías, donde se busca ser siempre categoría A1 frente a todos los mercados extranjeros, a su vez también se debe trabajar en la calidad del empaque” Teran (2020).</p> <p>“En primer lugar tener productos de calidad con las características específicas que te pide cada mercado” Pareja (2020).</p> <p>“Los reportes de calidad incluyen las mediciones de la fruta, categorización y tomando estas referencias, el equipo de comercio exterior puede analizarlas e incluirlas en el proceso de mejoras dentro del proceso de exportación para luego negociar el tema de precios” Perez & Chama (2020).</p>
Relaciones comerciales	<p>“Llegar o generar puentes comerciales con bróker, super mercados, mayoristas y minoristas” Juárez (2020).</p> <p>“Tener un buen trader es básico para que el producto sea reconocido, ya que depende de él, como llegue a manos del cliente final nuestro producto” Pareja (2020).</p> <p>“Lo puede lograr mediante los conocimientos de otros agroexportadores de cualquier otra región del país, revisando informes, haciendo entrevistas, escuchando referencias, estar en ferias, diversificando contactos y claro también con conocimiento propio” Perez & Chama (2020).</p>
Confianza	<p>“Este es un negocio de confianza, como me gusta llamarlo, es de personas con confianza” Arenas (2020).</p> <p>“Se consolida con esfuerzo y transparencia a lo largo de todos tus envíos al extranjero, si cuentas con una auditoria es más favorable para respaldar tu transparencia, y más que nada poder en práctica los valores que representan a la empresa” Galindo (2020).</p>
Información	<p>“Contarás con más información, la cual te será muy útil para tomar las decisiones” Arenas (2020).</p> <p>“Facilita el conocimiento en el nuevo mercado, y ese conocimiento te genera un poder de información que va a repercutir en tus decisiones comerciales de forma favorable” Galindo (2020).</p> <p>“Lo puede lograr mediante los conocimientos de otros agroexportadores de cualquier otra región del país, revisando informes, haciendo entrevistas,</p>

	escuchando referencias, estar en ferias, diversificando contactos y claro también con conocimiento propio” Perez & Chama (2020).
Responsabilidad Social	“Tal vez con responsabilidad social, al construir escuelas, haces que los otros sepan cómo reconocerte positivamente y vas ganando un nombre el cual aprovecharás a futuro. En Ica, el nivel de desempleo es casi inexistente, las personas son ocupadas dentro del sector agro o minería por lo que teniendo un buen comportamiento con los trabajadores también te ayudará a posicionarte en la red” Arenas (2020).
Certificación	“Luego las certificaciones son muy importantes. Si tu fruta no tiene certificaciones no va a poder ingresar a ningún mercado” Pareja (2020).
Transparencia	“También considero que cumplir con la palabra es algo muy importante. Si uno queda con el cliente que el container va a estar el martes a las 8:00 am en puerto, pues a esa hora debe estar” Pareja (2020). “Se consolidad con esfuerzo y transparencia a lo largo de todos tus envíos al extranjero, si cuentas con una auditoria es más favorable para respaldar tu transparencia, y más que nada poder en práctica los valores que representan a la empresa” Galindo (2020).

Fuente: elaboración propia

Gráfica 16: Análisis del Objetivo Especifico 2 en el Atlas ti, a partir de las entrevistas realizadas a las agroexportadoras de Ica

Fuente: Elaboración propia

En el grafico N°16 se puede observar las relaciones entre los códigos designados al segundo objetivo específico. Las agroexportadoras de palta Hass iqueñas indican que es esencial para ellas contar con una red de contactos fuerte y también posicionarse en ella. Para esto usan diversas estrategias. La más mencionada es la calidad, no solo de la fruta si no la calidad en todo el proceso logístico. Junto a la calidad también mencionan la importancia de la responsabilidad social, ambas ayudan a la empresa a obtener ciertas certificaciones las cuales le abren camino al mercado extranjero. La calidad también se debe a la trayectoria de la empresa que está altamente relacionada con la confianza que refleja al mercado o cliente internacional. Esta confianza es consecuencia de la transparencia que demuestre la empresa en su proceso logístico. Desde la producción hasta la colocación del producto a sus clientes finales. Asimismo, indican que todo lo mencionado influye para formar relaciones comerciales duraderas que a su vez los ayuda a obtener información, debido que al tener un buen lazo con sus aliados en los mercados extranjeros pueden obtener información del mercado para poder ingresar más productos.

Es decir, para el primer objetivo específico *“Evaluar si la dimensión posición de la red del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018”* se obtuvieron las siguientes variables a analizar:

- Calidad del producto y proceso logístico
- Obtención de certificaciones
- Transparencia en todo el proceso de compra-venta
- Trayectoria de la empresa

El aprendizaje, creación y construcción de la confianza para las agroexportadoras

Esta variable pretende analizar que el aprendizaje que van adquiriendo las empresas agroexportadoras a lo largo de los años dentro del sector, impacta positivamente en su desarrollo, además la riqueza de la experiencia les permite saber cómo reaccionar ante nuevos retos y objetivos. Cuando las agroexportadoras de Ica ya se han mantenido por uno tiempo en el mercado y luego de poseer gran aprendizaje comienzan a crear confianza en sus clientes, pueden obtener el reconocimiento de ellos y ser atractivos para nuevos clientes, esto debido a que una relación entre exportador-importador mantiene diversas aristas, que no solo implica cumplir con tu entrega en el país destino, sino que existe todo un mundo para descubrir cómo es que el cliente puede llegar a tener absoluta confianza en tu empresa y todo lo que ella representa.

Para poder comprender mejor esta variable en la Tabla N°28 se han desarrollado los códigos relacionados y las citas de las entrevistas.

Tabla N° 28: Relación de códigos y citas en Atlas Ti

Código	Cita representativa
Aprendizaje, creación y construcción de la confianza	
Aprendizaje	“Además puedes aprender de las experiencias mientras corriges algún error en toda la cadena de logística, ya que si por ejemplo te encuentras intercambiando tu producto en un mercado cercano o local, y ocurre algún error con el empaque o presentación, puedes corregirlo durante el trayecto antes de que la mercancía llegue al destino, esto te sirve para practicar y tomar todas las precauciones a futuro” (Teran, 2020).
	“Posiblemente puede ser en un mercado fronterizo con características similares al nuestro, como Chile. Aunque te comento que en Chile son mucho más rigurosos con los alimentos que ingresan a su país que EE. UU” (Pareja, 2020).
	“El desenvolvimiento que está logrando ahora le está sirviendo para afinar sus procesos y lograr buenos resultados, pero la decisión de internacionalizarnos parte desde este crecimiento como empresa y nuevos

	conocimientos que en estos momentos se da con el paso de los años” (Perez, 2020).
Construcción de confianza	“Si quieres marcar una confianza solida tienes que ser transparente en todo lo que hagas y digas (tiempo, volumen y calidad)” (Teran, 2020). “Creemos que la experiencia y la confianza si ayudan y son claves para poder apuntar hacia un proceso de internacionalización” (Perez, 2020)
Reconocimiento	“Yo creo que eso es porque ya tenemos una buena reputación en el mercado y eso se trabaja diariamente. Basta con que 1 vez incumplas algo y no te vuelven a comprar” (Pareja, 2020).
Financiación	“Si una empresa tiene las facilidades, como por ejemplo la financiación o contar con una gran logística, para iniciar directamente con exportaciones puede hacerlo desde un primer momento” (Arenas, 2020).
Relación con el cliente	“Trabajar con empresas extranjeras tiene que ver más con el tema de confianza ya que mantienes una relación estrecha que te permitirá seguir creciendo en el desempeño de tus exportaciones” (Arenas, 2020).
Creación de estrategia	“Este proyecto abarcaría ver dónde y cuándo se concentra la mayor cantidad de fruta en el mercado extranjero, hemos podido ver que, en el puerto de Róterdam, es un buen punto para contar con una persona o mejor dicho un equipo completo de nuestra empresa que sea quien maneje las oficinas en ese punto” (Galindo, 2020).
Acuerdos de envío	“Garantizar que cumplas con los embarques, garantizar que tienes un producto de calidad, garantizar que cumples con todas las certificaciones que el cliente y los mercados te piden”. (Juarez, 2020).
Distribución comercial	“Puede hacerse es abrir tu propio negocio importador para que se encargue de hacer el trabajo de distribución en este nuevo mercado, para llegar cada vez más a nuevos mercados” (Arenas, 2020).
Calidad del producto	“Para nosotros la experiencia más grande la obtuvimos con otros cultivos y esto nos abrió las puertas a introducir en el mercado extranjero nuestra palta hass” (Juarez, 2020).
Mayorista internacional	“La intermediación de terceros es la estrategia que actualmente se mantiene en Don Ricardo, midiendo los resultados es como medimos la rentabilidad, esto a futuro puede ser el indicador para iniciar con el proceso de internacionalización” (Perez, 2020).
Marca e imagen	“Lo bueno de trabajar con los supermercados es que se reconoce tu marca, con ello vas ganando una imagen y un reconocimiento a diferencia de un bróker que le coloca otro sello” (Galindo, 2020).

Fuente: elaboración propia

Gráfica 17: Análisis del Objetivo Especifico 3 en el Atlas ti, a partir de las entrevistas realizadas a las agroexportadoras de Ica

En el gráfico N°17 se puede observar las relaciones entre los códigos designados al tercer objetivo específico. Los representantes de las agroexportadoras iqueñas coincidían en señalar que definitivamente la confianza se gana gracias al buen trato, la relación y transparencia que mantengas con el cliente, el plan de acción o respuesta frente a los errores, las experiencias de otros clientes, las recomendaciones, la observación y el análisis son parte del aprendizaje para tener como resultado una construcción de confianza muy positiva, lo cual te dará como consecuencia el reconocimiento y mayor oportunidad de crecer más. Ser reconocida por muchas empresas en otros países habla de una buena reputación que todas las agroexportadoras quieren ganar. Entendieron que ello resulta muy favorable, no solo porque te garantiza mantener buenos negocios con la cartera de clientes, sino que te deja excelentes antecedentes para poder emprender en otros tipos de negocios, como la internacionalización

por medio de una financiación. Para llegar a cuidar de la relación con el cliente es clave que exista una gran comunicación, algo que en los últimos 5 años ha sido fácil, debido al avance tecnológico y las herramientas muy accesibles con las que se cuenta para garantizar dicho factor. Además, las agroexportadoras también afirman que trabajar en las estrategias para exportar tus productos, gira en torno a la calidad de él, un excelente producto será más fácil de llegar a más mercados por cumplir con los requerimientos y por la alta demanda que tendrá. La creación de nuevas estrategias en cada campaña de frutas está asociada a la marca e imagen, la distribución comercial con un mayorista en el extranjero y los acuerdos de envío que se pacten con el cliente, como factores más destacados de estrategias. Sin embargo, se recopila que a pesar de este mecanismo del modelo Uppsala, la muestra analizada solo lo utiliza para continuar creciendo en el mercado y para considerar en el largo plazo la internacionalización como un plan a evaluar.

Es decir, para el primer objetivo específico *“Identificar si la dimensión aprendizaje, creación y construcción de la confianza del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018”* se obtuvieron las siguientes variables a analizar:

- Calidad del producto y proceso logístico
- Buena marca e imagen proyectada
- Creación de estrategias
- Excelente relación con el cliente

Las relaciones de decisión de compromiso para las agroexportadoras

Esta variable pretende analizar y distinguir si las decisiones de compromiso que mantienen las agroexportadoras de palta hass de Ica impacta positivamente en el proceso de internacionalización hacia Estados Unidos. Estas decisiones involucran el aprovechar oportunidades, analizarlas, evaluar el mercado, la posición en el, controlar los procesos, sistemas, entre otros códigos que se explicarán más adelante en el desarrollo del subcapítulo.

Para poder comprender mejor esta variable en la Tabla N°29 se han desarrollado los códigos relacionados y las citas de las entrevistas.

Tabla N° 29: Relación de códigos y citas en Atlas Ti

Código	Cita representativa
Relaciones de decisión de compromiso	
Antecedente de internacionalización	“Nos ha permitido aumentar las ventas y eliminar al bróker e ir de frente a los supermercados. Esto aumenta nuestras ganancias y también nos brinda más control” (Juarez, 2020). “Todas las acciones que se realicen con el paso de los años va a influir para ganar más experiencia y apuntar hacia la internacionalización de forma gradual” (Perez, 2020).
Aprovechar oportunidades	“Por ejemplo, entre el año 2014 y 2018, el mercado americano cayó en su oferta de paltas hass desde California, en alrededor de 127 mil toneladas, por lo que en situaciones como esta te da pie para poder reconocer las oportunidades y proyectar una campaña que pueda abastecer lo que el cliente necesite” (Teran, 2020). “Nosotros tenemos producción en México y en EE. UU. para otros cultivos que no son palta” (Juarez, 2020). “Por ejemplo puedes participar en más ferias, congresos internacionales, si cuentas con un mayor presupuesto en tu marketing de manera que se haga más expansivo puede reflejarse como un compromiso definitivamente” (Galindo, 2020).
Decisiones de compromiso	“Las decisiones de compromiso están ligadas a tu calidad, nivel de producción y contar con los contactos comerciales como base para acelerar tu proceso de internacionalización y el reconocimiento de oportunidades” (Teran, 2020).

	<p>“Dentro de las decisiones de compromiso deberían estar, ingresar con una buena marca, que tu calidad de fruta sea buena y se posicione, trabajar con las páginas web como una vitrina de tu producto, buscar posicionar la marca” (Arenas, 2020).</p>
Evaluación y control	<p>“En nuestro caso no nos conviene poner alguna sucursal en EE. UU. ya que solo les vendemos por 6 semanas al año. Lo que si nos conviene y se está evaluando es poner sucursales en Europa” (Pareja, 2020).</p> <p>“Así una mala decisión te traiga perdidas contables, la experiencia y el plan o capacidad de respuesta que se genere a partir de ello te servirá para potenciar tu nivel de compromiso en el futuro” (Perez, 2020).</p> <p>“Cuando planeas una campaña puedes reconocer en qué mercado es más rentable y cómo ganarías más experiencia” (Arenas, 2020).</p> <p>“Lo importante es tener la capacidad de respuesta adecuada y una buena comunicación con el cliente para ser lo más sinceros respecto a tu producto para cumplir con el programa establecido” (Galindo, 2020).</p>
Financiación	<p>“Al contar con un nivel de financiación considerable ya se podría iniciar con el proceso de internacionalización, con ello al mediano o corto plazo la empresa ya tiene objetivos alineados a este proceso y sería más fácil que se consigan” (Arenas, 2020).</p>
Inversión	<p>“Si una empresa logra expandirse es porque definitivamente ha invertido en todas las operaciones que se requieren para poder internacionalizarse, en base a las leyes, requerimientos, y todo lo que demande estar presente en un mercado que no sea el de origen” (Teran, 2020).</p>
Reacción del cliente	<p>“Garantizar que cumplas con los embarques, garantizar que tienes un producto de calidad, garantizar que cumples con todas las certificaciones que el cliente y los mercados te piden”. (Juarez, 2020).</p> <p>“Si no muestras un alto nivel de compromiso con el cliente pues este no va a desarrollar confianza contigo o no te va a ver como un exportador serio y preferirá irse con otro que este más comprometido” (Pareja, 2020).</p>

Fuente: elaboración propia

Gráfica 18: Análisis del Objetivo Especifico 4 en el Atlas ti, a partir de las entrevistas realizadas a las agroexportadoras de Ica

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó en el objetivo específico 3, las agroexportadoras de Ica no han realizado el proceso de internacionalización o se encuentran interesadas en realizarlo en el corto o mediano plazo. Es por ello, que en el gráfico N°18 se puede observar las relaciones entre los códigos designados al cuarto objetivo específico, las relaciones de decisiones de compromiso apuntan como antecedente de internacionalización de acuerdo lo que se recopiló en el análisis de información por medio de las entrevistas. El gráfico resume que, el aprovechar las oportunidades que puedan presentarse en cualquier circunstancia, pero como consecuencia de un trabajo arduo dónde las agroexportadoras han sabido cómo actuar en el mercado internacional, debe ser sin duda tomada como el inicio de un nuevo camino de la

agroexportadora hacia el crecimiento estratégico, además esto también implica que cada decisión que la agroexportadora ha tomado ha sido con el mejor criterio, evaluada y estudiada en todos sus escenarios. Generar control dentro de las empresas es una característica que se identifica como un punto clave para asegurar el éxito sostenible, con ello las inversiones han logrado ser más fuertes y se considera como buen historial hacia un proceso de internacionalización.

Es decir, para el primer objetivo específico *Distinguir si la dimensión relaciones de decisión de compromiso del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018*” se obtuvieron las siguientes variables a analizar:

- Evaluación y control
- Financiamiento
- Mayor demanda del producto
- Alcance a mayor tecnología

4.2. Desarrollo Cuantitativo

Para desarrollar la sección cuantitativa del estudio y con el objetivo de analizar los elementos hallados en las entrevistas a profundidad, se decidió realizar una encuesta virtual (Anexo 3) a las agro exportadoras iqueñas de palta Hass hacia Estados Unidos. Se usó la herramienta Google Forms que facilitó la formulación, llenado y análisis de la encuesta.

Según lo mencionado en el Capítulo III. Metodología de la presente tesis, nuestra población es de 10 agro exportadoras iqueñas de palta Hass hacia Estados Unidos. Las 10

empresas lograron responder la encuesta. Por lo tanto, presentaremos los resultados correspondientes a toda la población.

Tabla N° 30: Lista Completa de los 10 representantes de las Agroexportadoras encuestadas según empresa y puesto del colaborador

Nombre Completo	Empresa en la que labora	Puesto que ocupa
Enzo Preja	Complejo Agroindustrial Beta	Gerente Comercial
Andy Roger Perez	Agricola Don Ricardo	Analista de Comercio Exterior
Cesar Reza Villavicencio	Agricola Don Luis	Gerente de Adm. y Finanzas
Yoselyn Malamud	Agricola Virú	Gerente General
Harry Bendezu	Agrícola La Guerrero	Jefe de Operaciones
Eduardo Mazzini	Agrícola Andrea	Gerente General
Daniel Pacora	Sociedad Agrícola Drokasa	Jefe de Logística de Exportación
Rodrigo Ñañez Gonzalez	Procesadora Laran	Jefe Comercial
Alvaro Baertl	Agricola Chapi	Gerente General
Santiago Arenas	Coporacion Agrolatina	Analista de Comercio Exterior

Fuente: Elaboración propia

La encuesta está compuesta por 12 preguntas de las cuales las 3 primeras son preguntas filtro. Las restantes están divididas en 4 secciones que serían las 4 dimensiones que estamos manejando durante toda la investigación. Estas tienen como objetivo recolectar información a partir de las variables encontradas en los documentos de investigación revisados y en las respuestas compartidas por los entrevistados. Cabe mencionar que todas las preguntas de la encuesta se realizaron bajo la medición de la escala de clasificación por ítem llamada escala de Likert.

“La escala de Likert es una escala de clasificación de uso muy difundido que requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones de una serie acerca del objeto estímulo.³ Por lo general, cada reactivo tiene

cinco categorías de respuestas, que van de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo””. (Malhotra, 2008)

Tabla N° 31: Preguntas de encuesta por dimensión y variable hallada

Dimensión	Variable	Pregunta
Reconocimiento de Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio del mercado en el país destino • Buscar recomendaciones con otros agro exportadores • Enfocar las estrategias en generar confianza • Participación en ferias internacionales • Realizar un contrato con el importador • Contar con un seguro de cobranza • Contar con excelentes maquinarias • Poseer una página web que sirva como vitrina de tus productos, proceso productivo, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan importante es para una empresa productora de palta Hass fresca reconocer las oportunidades que le ofrece el mercado extranjero? • ¿Qué tan importantes son las siguientes instituciones, herramientas y plataformas para que usted reconozca las oportunidades que le brinda el mercado extranjero? • ¿Qué tan importante considera usted a los siguientes factores para reconocer mejor las oportunidades en el mercado extranjero?
	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de calidad • Entregas a tiempo • Empaque perfecto • Buena comunicación entre importador y exportador • Clientes fidelizados • Precios competitivos • Maneja un alto nivel de producción • Buen enfoque en las campañas de frutas 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan importante es para una empresa agro exportadora de palta Hass fresca tener una buena red de contactos consolidada? • ¿Cómo calificaría a los siguientes factores para que una empresa agro exportadora de palta Hass fresca puede posicionarse en su red de contactos?
Aprendizaje, creación y construcción de la confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de calidad • Entregas a tiempo • Empaque perfecto • Comunicación constante entre importador y exportador • Página web actualizada y bien construida 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está de acuerdo en que una empresa productora de palta Hass fresca debe iniciar primero sus ventas en el mercado nacional para luego ir hacia uno extranjero basándose en todo lo

	<ul style="list-style-type: none"> • Precios competitivos • Buenas referencias de otros clientes • Viaje hacia oficinas del cliente 	<p>aprendido y la experiencia obtenida en el mercado local?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo calificaría a los siguientes factores para que una empresa agro exportadora de palta Hass construya confianza con sus clientes?
Relaciones de decisión de compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • El crecimiento de la empresa • Aumentar el nivel de producción • Tener mayor control de la mercadería • Mayor demanda del producto • Tener alcance a mayor y mejor tecnología • Aumenta a gran escala las ganancias de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Una empresa agro exportadora de palta Hass fresca se encuentra más comprometida con su proceso de internacionalización si aumenta los recursos invertidos en el mercado extranjero? • ¿Cómo calificaría a los siguientes factores para que una empresa agro exportadora de palta Hass invierta más recursos en el extranjero y así su compromiso con este sea mayor?

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se puede observar detalladamente cuales son las preguntas correspondientes a cada variable por dimensión. A continuación, se realizará un análisis estadístico descriptivo de los resultados obtenidos de acuerdo a la encuesta aplicada.

La primera pregunta fue, ¿Qué tan importante es para una empresa productora de palta hass fresca reconocer las oportunidades que le ofrece el mercado extranjero?

Tabla N° 32: Análisis estadísticos de la pregunta N°1 aplicado en la encuesta

Estadísticos		
Importancia del Reconocimiento de Oportunidades		
N	Válido	10
	Perdidos	2
Media		4,80
Mediana		5,00
Moda		5
Desv. Desviación		,422
Varianza		,178
Suma		48

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Tabla N° 33: Análisis estadístico de la dimensión reconocimiento de oportunidades

Importancia del Reconocimiento de Oportunidades					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	2	16,7	20,0	20,0
	Muy importante	8	66,7	80,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 19: Porcentaje de agro exportadoras que consideran la dimensión Reconocimiento de oportunidades como importante

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°1 de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que 2 de ellos, es decir el 20% de la muestra consideran que el reconocimiento de oportunidades que ofrece el mercado extranjero es importante y 8 de ellos, es decir 80% consideran que es muy importante. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.8, es de 0.422 en promedio.

La segunda pregunta fue, ¿Qué tan importantes son las siguientes instituciones, herramientas y plataformas para que usted reconozca las oportunidades que le brinda el mercado extranjero?

Tabla N° 34: Análisis estadísticos de la pregunta N°2 aplicado en la encuesta

Estadísticos								
		Importancia de PROMPERU	Importancia de ADEX	Importancia de PROHASS	Importancia de MINAGRI	Importancia de HASS AVOCADO BOARD	Importancia de MINCETUR	Importancia de SIICEX
N	Válido	10	10	10	10	10	10	10
	Perdidos	2	2	2	2	2	2	2
Media		4,90	4,40	4,70	4,10	4,60	4,10	3,90
Mediana		5,00	4,00	5,00	4,50	5,00	4,00	4,00
Moda		5	4	5	5	5	5	4
Desv. Desviación		,316	,516	,483	,994	,516	,876	,568
Varianza		,100	,267	,233	,989	,267	,767	,322
Suma		49	44	47	41	46	41	39

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Tabla N° 35: Análisis estadístico del uso de la herramienta PROMPERU

Importancia de PROMPERU					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	1	8,3	10,0	10,0
	Muy importante	9	75,0	90,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 20: Porcentaje de agro exportadoras que consideran a PromPerú como un medio para reconocer oportunidades

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°2, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 1 persona, es decir el 10% respondió que era importante la institución PromPerú para reconocer las oportunidades que brinda el mercado extranjero, y 9 personas, es decir el 90% respondieron que reconocer a PromPerú era muy importante. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.9, es de 0.316 en promedio.

/

Tabla N° 36: Análisis estadístico del uso de la herramienta ADEX

		Importancia de ADEX			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	6	50,0	60,0	60,0
	Muy importante	4	33,3	40,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 21: Porcentaje de agro exportadoras que consideran a ADEX como un medio para reconocer oportunidades

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°2, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 6 personas, es decir el 60% respondió que era importante la institución Adex para reconocer las oportunidades que brinda el mercado extranjero, y 4

personas, es decir el 40% respondieron que reconocer a Adex era muy importante. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.4, es de 0.516 en promedio.

Tabla N° 37: Análisis estadístico del uso de la herramienta ProHass

Importancia de PROHASS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	3	25,0	30,0	30,0
	Muy importante	7	58,3	70,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 22: Porcentaje de agro exportadoras que consideran a ProHass como un medio para reconocer oportunidades

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°2, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 3 personas, es decir el 30% respondió que era importante la institución ProHass para reconocer las oportunidades que brinda el mercado extranjero, y 7 personas, es decir el 70% respondieron que reconocer a ProHass era muy importante. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.7, es de 0.483 en promedio.

Tabla N° 38: Análisis estadístico del uso de la herramienta Minagri

		Importancia de MINAGRI			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro	4	33,3	40,0	40,0
	Importante	1	8,3	10,0	50,0
	Muy importante	5	41,7	50,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 23: Porcentaje de agro exportadoras que consideran a Minagri como un medio para reconocer oportunidades

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°2, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 4 personas, es decir el 40% tuvo una respuesta neutra con respecto a Minagri como institución para reconocer las oportunidades que brinda el mercado extranjero, 1 persona, es decir el 10% respondió que reconocer a Minagri era importante, y 5 personas, es decir el 50%, respondieron que reconocer a Minagri era muy importante. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.1, es de 0.994 en promedio.

Tabla N° 39: Análisis estadístico del uso de la herramienta HAB

Importancia de HASS AVOCADO BOARD					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	4	33,3	40,0	40,0
	Muy importante	6	50,0	60,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 24: Porcentaje de agro exportadoras que consideran a HAB como un medio para reconocer oportunidades

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°2, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 4 personas, es decir el 40% respondió que era importante la institución Hass Avocado Board para reconocer las oportunidades que brinda el mercado extranjero, y 6 personas, es decir el 60% respondieron que reconocer a Hass Avocado Board era muy importante. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.6, es de 0.516 en promedio.

Tabla N° 40: Análisis estadístico del uso de la herramienta Mincetur

		Importancia de MINCETUR			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro	3	25,0	30,0	30,0
	Importante	3	25,0	30,0	60,0
	Muy importante	4	33,3	40,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 25: Porcentaje de agro exportadoras que consideran a Mincetur como un medio para reconocer oportunidades

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°2, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 3 personas, es decir el 30% tuvo una respuesta neutra con respecto a Mincetur como institución para reconocer las oportunidades que brinda el mercado extranjero, 3 personas, es decir otro 30% respondieron que reconocer a Mincetur era importante, y personas, es decir el 40%, respondieron que reconocer a Mincetur era muy importante. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.1, es de 0.876 en promedio.

Tabla N° 41: Análisis estadístico del uso de la herramienta SIICEX

		Importancia de SIICEX			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro	2	16,7	20,0	20,0
	Importante	7	58,3	70,0	90,0
	Muy importante	1	8,3	10,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 26: Porcentaje de agro exportadoras que consideran a SIICEX como un medio para reconocer oportunidades

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°2, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 2 personas, es decir el 20% tuvieron una respuesta neutra con respecto a Siicex como institución para reconocer las oportunidades que brinda el mercado extranjero, 7 personas, es decir el 70% respondieron que reconocer a Siicex era importante, y 1 persona, es decir el 10%, respondió que reconocer a Siicex era muy importante. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 3.9, es de 0.568 en promedio.

La tercera pregunta fue, ¿Qué tan importante considera usted a los siguientes factores para reconocer mejor las oportunidades en el mercado extranjero?

Tabla N° 42: análisis estadísticos de la pregunta N°3 aplicado en la encuesta

		Estadísticos							
		"Estudio del mercado en el país destino"	"Buscar recomendaciones con otros agro exportadores"	"Enfocar las estrategias en generar confianza"	"Participación en ferias internacionales"	"Realizar un contrato con el importador"	"Contar con un seguro de cobranza"	"Contar con excelente maquinarias"	"Poseer una página web que sirva como la mejor vitrina de tus empresa"
N	Válido	10	10	10	10	10	10	10	10
	Perdidos	2	2	2	2	2	2	2	2
Media		4.70	4.40	4.90	4.50	4.50	4.10	3.90	4.60
Mediana		5.00	4.00	5.00	4.50	5.00	4.00	4.00	5.00
Moda		5	4	5	4 ^a	5	5	4	5
Desv. Desviación		0.483	0.516	0.316	0.527	0.707	0.876	0.738	0.516
Varianza		0.233	0.267	0.100	0.278	0.500	0.767	0.544	0.267
Suma		47	44	49	45	45	41	39	46

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Tabla N° 43: Análisis estadístico de la variable "estudio de mercado en el país de destino"

Importancia del factor "Estudio del mercado en el país destino" para reconocer oportunidades					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	3	25,0	30,0	30,0
	Muy importante	7	58,3	70,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 27: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "estudio de mercado en el país de destino" es importante para reconocer oportunidades

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°3, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 3 personas, es decir el 30% respondieron que era importante realizar un estudio de mercado en el país destino para reconocer las oportunidades que brinda el mercado extranjero, y 7 personas, es decir el 70% respondieron que realizar el estudio de mercado era muy importante. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.7, es de 0.483 en promedio.

Tabla N° 44: Análisis estadístico de la variable "buscar recomendaciones con otros agro exportadores"

Importancia del factor "Buscar recomendaciones con otros agro exportadores" para reconocer oportunidades					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	6	50,0	60,0	60,0
	Muy importante	4	33,3	40,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 28: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "buscar recomendaciones con otros agro exportadores" es importante para reconocer oportunidades

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°3, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 6 personas, es decir el 60% respondieron que era importante buscar recomendaciones con otros agro exportadores para reconocer las oportunidades que brinda el mercado extranjero, y 4 personas, es decir el 40% respondieron que buscar recomendaciones con otros agro exportadores era muy importante. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.4, es de 0.516 en promedio.

Tabla N° 45: Análisis estadístico de la variable "enfocar las estrategias en generar confianza"

Importancia del factor "Enfocar las estrategias en generar confianza" para reconocer oportunidades					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	1	8,3	10,0	10,0
	Muy importante	9	75,0	90,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 29: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "enfocar las estrategias en generar confianza" es importante para reconocer oportunidades

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°3, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 1 persona, es decir el 10% respondió que era importante enfocar las estrategias en generar confianza para reconocer las oportunidades que brinda el mercado extranjero, y 9 personas, es decir el 90% respondieron que enfocarse en las estrategias para generar confianza era muy importante. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.9, es de 0.316 en promedio.

Tabla N° 46: Análisis estadístico de la variable "participación en ferias internacionales"

Importancia del factor "Participación en ferias internacionales" para reconocer oportunidades					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	5	41,7	50,0	50,0
	Muy importante	5	41,7	50,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 30: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "participación en ferias internacionales" es importante para reconocer oportunidades

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°3, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 5 personas, es decir el 50% respondieron que era importante la participación en ferias internacionales para reconocer las oportunidades que brinda el mercado extranjero, y otras 5 personas, es decir el 50% respondieron que participar en ferias internacionales era muy importante. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.5, es de 0.527 en promedio.

Tabla N° 47: Análisis estadístico de la variable "realizar un contrato con el importador"

Importancia del factor "Realizar un contrato con el importador" para reconocer oportunidades					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro	1	8,3	10,0	10,0
	Importante	3	25,0	30,0	40,0
	Muy importante	6	50,0	60,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 31: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "realizar un contrato con el importador " es importante para reconocer oportunidades

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°3, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 1 persona, es decir el 10% tuvo una respuesta neutra con respecto a realizar un contrato con el importador para reconocer las oportunidades que brinda el mercado extranjero, 3 personas, es decir el 30% respondieron que realizar un contrato con el importador era importante, y 6 personas, es decir el 60%, respondieron que realizar un contrato con el importador era muy importante. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.5, es de 0.707 en promedio.

Tabla N° 48: Análisis estadístico de la variable "contar con un seguro de cobranzas"

Importancia del factor "Contar con un seguro de cobranza" para reconocer oportunidades					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro	3	25,0	30,0	30,0
	Importante	3	25,0	30,0	60,0
	Muy importante	4	33,3	40,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS

Gráfica 32: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "contar con un seguro de cobranza" es importante para reconocer oportunidades

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°3, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 3 personas, es decir el 30% tuvo una respuesta neutra con respecto a contar con un seguro de cobranza para reconocer las oportunidades que brinda el mercado extranjero, otras 3 personas, es decir el 30% respondieron que contar con un seguro

de cobranza era importante, y 4 personas, es decir el 40%, respondieron que contar con un seguro de cobranza era muy importante. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.1, es de 0.876 en promedio.

Tabla N° 49: Análisis estadístico de la variable "contar con excelente maquinaria"

Importancia del factor "Contar con excelente maquinarias" para reconocer oportunidades					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro	3	25,0	30,0	30,0
	Importante	5	41,7	50,0	80,0
	Muy importante	2	16,7	20,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 33: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "contar con excelente maquinaria" es importante para reconocer oportunidades

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°3, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 3 personas, es decir el 30% tuvo una respuesta neutra con respecto a contar con excelentes maquinarias para reconocer las oportunidades que brinda el mercado extranjero, 5 personas, es decir el 50% respondieron que contar con contar con excelentes maquinarias era importante, y 2 personas, es decir el 20%, respondieron que contar con excelentes maquinarias era muy importante. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 3.9, es de 0.738 en promedio.

Tabla N° 50: Análisis estadístico de la variable "poseer una página web que sirva como vitrina de tus productos, proceso productivo, etc." para reconocer oportunidades

Importancia del factor "Poseer una página web que sirva como vitrina de tus productos, proceso productivo, etc." para reconocer oportunidades					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	4	33,3	40,0	40,0
	Muy importante	6	50,0	60,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 34: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "poseer una página web que sirva como vitrina de productos, proceso productivo, etc." es importante para reconocer oportunidades

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°3, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 4 personas, es decir el 40% respondieron que era importante poseer una página web que sirva como vitrina de tus productos, proceso productivo, etc., para reconocer las oportunidades que brinda el mercado extranjero, y otras 6 personas, es decir el 60% respondieron que poseer una página web era muy importante. Asimismo, la desviación estándar, respecto a la media de 4.6, es de 0.516 en promedio.

La cuarta pregunta fue, ¿Qué tan importante es para una empresa agro exportadora de palta hass fresca tener una buena red de contactos consolidada?

Tabla N° 51: análisis estadísticos de la pregunta N°4 aplicado en la encuesta

Estadísticos		
Importancia de una red de contacto		
N	Válido	10
	Perdidos	2
Media		4,50
Mediana		4,50
Moda		4 ^a
Desv. Desviación		,527
Varianza		,278
Suma		45
a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Tabla N° 52: Análisis estadístico de la dimensión "red de contactos consolidada"

Importancia de una red de contactos consolidada					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	5	41,7	50,0	50,0
	Muy importante	5	41,7	50,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 35: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la dimensión "red de contactos consolidada" es importante

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°4 de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que 5 de ellos, es decir el 50% de la muestra consideran que tener una buena red de contactos consolidada es importante y los otros 5 encuestados, es decir 50% consideran que es muy importante. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.5, es de 0.527 en promedio.

La quinta pregunta fue, ¿Cómo calificaría a los siguientes factores para que una empresa agro exportadora de palta hass fresca puede posicionarse en su red de contactos?

Tabla N° 53: análisis estadísticos de la pregunta N°5 aplicado en la encuesta

		Estadísticos							
		"Producto de calidad"	"Entregas a tiempo"	"Empaque perfecto"	"Buena comunicación entre importador y exportador"	"Clientes fidelizados"	"Precios competitivos"	"Maneja un alto nivel de producción"	"Buen enfoque en las campañas de frutas"
N	Válido	10	10	10	10	10	10	10	10
	Perdidos	2	2	2	2	2	2	2	2
Media		4.70	4.90	4.40	4.50	4.50	4.20	4.40	4.40
Mediana		5.00	5.00	4.00	4.50	4.50	4.00	5.00	4.00
Moda		5	5	4	4 ^a	4 ^a	4	5	4
Desv. Desviación		0.483	0.316	0.516	0.527	0.527	0.632	0.843	0.516
Varianza		0.233	0.100	0.267	0.278	0.278	0.400	0.711	0.267
Suma		47	49	44	45	45	42	44	44
a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.									

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Tabla N° 54: Análisis estadístico de la variable "producto de calidad"

Calificación para el factor "Producto de calidad" para posicionarse en la red					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	3	25,0	30,0	30,0
	Muy importante	7	58,3	70,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 36: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "producto de calidad" es importante para posicionarse en la red

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°5, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 3 personas, es decir el 30%, respondieron que era importante tener un producto de calidad para posicionarse en su red de contactos, y otras 7 personas, es decir el 70% respondieron que tener un producto de calidad era muy importante. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.7, es de 0.483 en promedio.

Tabla N° 55: Análisis estadístico de la variable "entregas a tiempo"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	1	8,3	10,0	10,0
	Muy importante	9	75,0	90,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 37: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "entregas a tiempo" es importante para posicionarse en la red

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°5, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 1 persona, es decir el 30%, respondió que era importante realizar las entregas en el tiempo pactado al cliente para posicionarse en su red de contactos, y otras 9 personas, es decir, el 90% respondieron que realizar la entregas a tiempo era muy importante. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.9, es de 0.316 en promedio.

Tabla N° 56: Análisis estadístico de la variable "empaquete perfecto"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	6	50,0	60,0	60,0
	Muy importante	4	33,3	40,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 38: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "empaque perfecto" es importante para posicionarse en la red

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°5, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 6 personas, es decir el 60%, respondieron que era importante tener un producto de empaque perfecto para posicionarse en su red de contactos, y otras 4 personas, es decir el 40% respondieron que el empaque perfecto era muy importante. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.4, es de 0.516 en promedio.

Tabla N° 57: Análisis estadístico de la variable "buena comunicación entre importador y exportador"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	5	41,7	50,0	50,0
	Muy importante	5	41,7	50,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 39: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "buena comunicación entre importador y exportador" es importante para posicionarse en la red

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°5, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 5 personas, es decir el 50%, respondieron que era importante tener una buena comunicación entre el cliente y el exportador para posicionarse en su red de contactos, y otras 5 personas, es decir el 50% respondieron que la buena comunicación era muy importante. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.5, es de 0.527 en promedio.

Tabla N° 58: Análisis estadístico de la variable "clientes fidelizados "

Calificación para el factor "Clientes fidelizados" para posicionarse en la red					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	5	41,7	50,0	50,0
	Muy importante	5	41,7	50,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 40: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "clientes fidelizados" es importante para posicionarse en la red

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°5, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 5 personas, es decir el 50%, respondieron que era importante lograr que los clientes estén fidelizados para posicionarse en su red de contactos, y otras 5 personas, es decir el 50% respondieron que tener a los clientes fidelizados era muy importante. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.5, es de 0.527 en promedio.

Tabla N° 59: Análisis estadístico de la variable "precios competitivos "

Calificación para el factor "Precios competitivos" para posicionarse en la red					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro	1	8,3	10,0	10,0
	Importante	6	50,0	60,0	70,0
	Muy importante	3	25,0	30,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 41: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "precios competitivos" es importante para posicionarse en la red

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°5, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 1 persona, es decir el 10%, tuvo una respuesta neutra con respecto a los precios competitivos para posicionarse en su red de contactos, otras 6 personas, es decir el 60% respondieron que poseer precios competitivos era importante, y 3 personas, es decir el 30%, respondieron que los precios competitivos eran muy importantes. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.2, es de 0.632 en promedio.

Tabla N° 60: Análisis estadístico de la variable "maneja un alto nivel de producción"

		Calificación para el factor "Maneja un alto nivel de producción" para posicionarse en la red			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro	2	16,7	20,0	20,0
	Importante	2	16,7	20,0	40,0
	Muy importante	6	50,0	60,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 42: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable manejar un alto nivel de producción" es importante para posicionarse en la red

Fuente: Resultados de SPSS

Para la pregunta N°5, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 2 personas, es decir el 20%, tuvieron una respuesta neutra con respecto manejar un alto nivel de producción para posicionarse en su red de contactos, otras 2 personas, es decir el 20% respondieron un alto nivel de producción era importante, y 6 personas, es decir el 60%, respondieron que un alto nivel de producción era muy importante. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.4, es de 0.843 en promedio.

Tabla N° 61: Análisis estadístico de la variable "buen enfoque en la campaña de frutas"

Calificación para el factor "Buen enfoque en las campañas de frutas" para posicionarse en la red					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	6	50,0	60,0	60,0
	Muy importante	4	33,3	40,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 43: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "buen enfoque en las campañas de frutas " es importante para posicionarse en la red

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°5, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 6 personas, es decir el 60%, respondieron que era importante contar con un buen enfoque en las campañas de frutas para posicionarse en su red de contactos, y otras 4 personas, es decir el 40% respondieron que una buena campaña de frutas era muy importante. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.4, es de 0.516 en promedio.

La sexta pregunta fue, ¿Está de acuerdo en que una empresa productora de palta hass fresca debe iniciar primero sus ventas en el mercado nacional para luego ir hacia uno extranjero basándose en todo lo aprendido y la experiencia obtenida en mercado local?

Tabla N° 62: Análisis estadísticos de la pregunta N°6 aplicado en la encuesta

Estadísticos		
Primero ventas en le mercado local para luego ir al internacional		
N	Válido	10
	Perdidos	2
Media		3,80
Mediana		4,00
Moda		5
Desv. Desviación		1,317
Varianza		1,733
Suma		38

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Tabla N° 63: Análisis estadístico de la dimensión "aprendizaje, creación y construcción de confianza"

Primero ventas en le mercado local para luego ir al internacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	8,3	10,0	10,0
	Neutro	3	25,0	30,0	40,0
	De acuerdo	2	16,7	20,0	60,0
	Totalmente de acuerdo	4	33,3	40,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 44: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la dimensión "aprendizaje, creación y construcción de confianza " es importante

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°6 de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que 1 de ellos, es decir el 10% de la muestra está totalmente en desacuerdo en que se debe iniciar primero las ventas en el mercado nacional para luego ir hacia uno extranjero basándose en todo lo aprendido en el mercado local y en la experiencia, 3 de ellos, es decir 30% tiene una opción neutra al respecto, 2 de ellos, es decir el 20% está de acuerdo, y 4 de ellos, es decir el 40% está totalmente de acuerdo con lo señalado en la pregunta. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 3.80, es de 1,317 en promedio.

La séptima pregunta fue, ¿Cómo calificaría a los siguientes factores para que una empresa agro exportadora de palta hass construya confianza con sus clientes?

Tabla N° 64: análisis estadísticos de la pregunta N°7 aplicado en la encuesta

Calificación para el factor "Producto de calidad" para construir confianza					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	3	25,0	30,0	30,0
	Muy importante	7	58,3	70,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Tabla N° 65: Análisis estadístico de la variable "producto de calidad "

		Estadísticos							
		"Producto de calidad"	"Entregas a tiempo"	"Empaque perfecto"	"Comunicación constante entre importador y exportador"	"Pagina web actualizada y bien construida"	"Precios competitivos"	"Buenas referencias de otros clientes"	"Viaje hacia oficinas del cliente"
N	Válido	10	10	10	10	10	10	10	10
	Perdidos	2	2	2	2	2	2	2	2
Media		4.70	4.70	4.50	4.40	4.40	4.30	4.30	4.30
Mediana		5.00	5.00	4.50	4.50	5.00	4.50	4.00	4.00
Moda		5	5	4 ^a	5	5	5	4	4
Desv. Desviación		0.483	0.483	0.527	0.699	0.843	0.823	0.483	0.675
Varianza		0.233	0.233	0.278	0.489	0.711	0.678	0.233	0.456
Suma		47	47	45	44	44	43	43	43

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 45: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "producto de calidad " es importante para construir la confianza

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°7, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 3 personas, es decir el 30%, respondieron que era importante contar con un producto de calidad para construir confianza con el cliente, y otras 7 personas, es decir el 70% respondieron que contar con productos de calidad era muy importante. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.7, es de 0.483 en promedio.

Tabla N° 66: Análisis estadístico de la variable "entregas a tiempo"

Calificación para el factor "Entregas a tiempo" para construir confianza					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	3	25,0	30,0	30,0
	Muy importante	7	58,3	70,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 46: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "entregas a tiempo" es importante para construir la confianza

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°7, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 3 personas, es decir el 30%, respondieron que era importante cumplir con las entregas a tiempo para construir confianza con el cliente, y otras 7 personas, es decir el 70% respondieron que las entregas a tiempo eran muy importantes. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.7, es de 0.483 en promedio.

Tabla N° 67: Análisis estadístico de la variable "empaque perfecto"

Calificación para el factor "Empaque perfecto" para construir confianza					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	5	41,7	50,0	50,0
	Muy importante	5	41,7	50,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 47: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "empaque perfecto" es importante para construir la confianza

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°7, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 5 personas, es decir el 50%, respondieron que era importante contar con un empaque perfecto para construir confianza con el cliente, y otras 5 personas, es decir 50% el empaque perfecto era muy importante. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.5, es de 0.527 en promedio.

Tabla N° 68: Análisis estadístico de la variable "comunicación constante entre importador y exportador"

Calificación para el factor "Comunicación constante entre importador y exportador" para construir confianza					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro	1	8,3	10,0	10,0
	Importante	4	33,3	40,0	50,0
	Muy importante	5	41,7	50,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 48: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "comunicación constante entre importador y exportador" es importante para construir la confianza

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°7, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 1 personas, es decir el 10%, tuvo una respuesta neutra con respecto a tener una comunicación constante para construir confianza con el cliente, 4 personas, es decir 40%, respondieron que una comunicación constante era importante, y 5 personas, es decir el 50%, respondieron que la comunicación constante era muy importante para construir confianza con el cliente. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.4, es de 0.699 en promedio.

Tabla N° 69: Análisis estadístico de la variable "página web actualizada y bien construida"

Calificación para el factor "Pagina web actualizada y bien construida" para construir confianza		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro	2	16,7	20,0	20,0
	Importante	2	16,7	20,0	40,0
	Muy importante	6	50,0	60,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 49: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "página web actualizada y bien construida" es importante para construir la confianza

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°7, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 2 personas, es decir el 20%, tuvieron una respuesta neutra

con respecto a tener una página web actualizada y bien elaborada para construir la confianza con el cliente, otras 2 personas, es decir 20%, respondieron que la página web era importante, y 6 personas, es decir el 60%, respondieron que la página web era muy importante para construir confianza con el cliente. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.4, es de 0.843 en promedio.

Tabla N° 70: Análisis estadístico de la variable "precios competitivos"

		Calificación para el factor "Precios competitivos" para construir confianza			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro	2	16,7	20,0	20,0
	Importante	3	25,0	30,0	50,0
	Muy importante	5	41,7	50,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 50: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "precios competitivos" es importante para construir la confianza

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°7, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 2 personas, es decir el 20%, tuvieron una respuesta neutra con respecto a tener precios competitivos para construir la confianza con el cliente, 3 personas, es decir 30%, respondieron que tener precios competitivos era importante, y 5 personas, es decir el 50%, respondieron que los precios competitivos eran muy importantes para construir confianza con el cliente. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.3, es de 0.823 en promedio.

Tabla N° 71: Análisis estadístico de la variable "buenas referencias de otros clientes"

Calificación para el factor "Buenas referencias de otros clientes" para construir confianza					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	7	58,3	70,0	70,0
	Muy importante	3	25,0	30,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 51: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "buenas referencias de otros clientes" es importante para construir la confianza

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°7, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 7 personas, es decir el 70%, respondieron que tener buenas referencias de otros clientes era importante para construir confianza con más clientes, y 3 personas, es decir el 30%, respondieron que contar con buenas referencias de otros clientes es muy importante para construir confianza con más clientes. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.3, es de 0.483 en promedio.

Tabla N° 72: Análisis estadístico de la variable "viaje hacia oficinas del cliente"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro	1	8,3	10,0	10,0
	Importante	5	41,7	50,0	60,0
	Muy importante	4	33,3	40,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 52: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "viaje hacia oficinas del cliente" es importante para construir la confianza

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°7, de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que, 1 persona, es decir el 10%, tuvo una respuesta neutra con respecto a realizar un viaje a la oficina del cliente para construir la confianza con él, 5 personas, es decir 50%, respondieron que realizar un viaje a la oficina del cliente era importante, y 4 personas, es decir el 40%, respondieron que realizar un viaje a la oficina del cliente era muy importante para construir confianza con el cliente. Asimismo, la desviación estándar, respecto a la media de 4.3, es de 0.675 en promedio.

La octava pregunta fue, ¿Una empresa agro exportadora de palta hass fresca se encuentra más comprometida con su proceso de internacionalización si aumenta los recursos invertidos en el mercado extranjero?

Tabla N° 73: análisis estadísticos de la pregunta N°8 aplicado en la encuesta

Estadísticos		
Mas compromiso si se invierten mas recursos		
N	Válido	10
	Perdidos	2
Media		4,50
Mediana		4,50
Moda		4 ^a
Desv. Desviación		,527
Varianza		,278
Suma		45
a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Tabla N° 74: Análisis estadístico de la dimensión "relaciones de decisión de compromiso"

Mas compromiso si se invierten mas recursos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	5	41,7	50,0	50,0
	Totalmente de acuerdo	5	41,7	50,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total	Fuente: Resultados de SPSS Statistics		12	100,0	

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 53: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la dimensión "relaciones de decisión de compromiso " es importante

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°8 de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que 5 de ellos, es decir el 50% de la muestra está de acuerdo en

que una agroexportadora está más comprometida con su proceso de internacionalización si aumenta los recursos invertidos en el mercado extranjero, y los otros 5 encuestados están totalmente de acuerdo. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 4.5, es de 0.527 en promedio.

La novena pregunta fue, ¿Cómo calificaría a los siguientes factores para que una empresa agro exportadora de palta hass invierta más recursos en el extranjero y así su compromiso con este sea mayor?

Tabla N° 75: Análisis estadísticos de la pregunta N°9 aplicado en la encuesta

		Estadísticos					
		"Hacer crecer la empresa"	"Aumentar el nivel de producción"	"Tener mayor control"	"Mayor demanda del producto"	"Tener alcance a mayor tecnología"	"Tener mayores ganancias"
N	Válido	10	10	10	10	10	10
	Perdidos	2	2	2	2	2	2
Media		2.70	2.70	3.20	3.20	3.80	3.90
Mediana		3.00	3.00	3.50	3.00	4.00	4.00
Moda		4	3 ^a	4	3	4	4
Desv. Desviación		1.337	1.160	0.919	0.632	0.422	0.316
Varianza		1.789	1.344	0.844	0.400	0.178	0.100
Suma		27	27	32	32	38	39
a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.							

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Tabla N° 76: Análisis estadístico de la variable "hacer crecer la empresa"

Calificación del factor "Hacer crecer la empresa" para invertir mas recursos en el extranjero					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No es importante	3	25,0	30,0	30,0
	Poco importante	1	8,3	10,0	40,0
	Neutro	2	16,7	20,0	60,0
	Importante	4	33,3	40,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 54: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "hacer crecer la empresa" es importante para las relaciones de decisión de compromiso

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°9 de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que 3 de ellos, es decir el 30% no considera importante que hacer crecer la empresa para invertir más recursos en el extranjero ayuda al incremento de las relaciones de decisión de compromiso, 1 persona, es decir el 10% considera poco importante que hacer crecer la empresa para invertir más recursos en el extranjero ayuda al incremento de las relaciones de decisión de compromiso, 2 personas, es decir el 20% tuvo una respuesta neutra al respecto, y 4 personas, es decir el 40%, considera importante hacer crecer la empresa para el incremento de las relaciones de decisión de compromiso. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 2.70, es de 1.337 en promedio.

Tabla N° 77: Análisis estadístico de la variable "aumentar el nivel de producción"

Calificación del factor "Aumentar el nivel de producción" para invertir mas recursos en el extranjero					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No es importante	2	16,7	20,0	20,0
	Poco importante	2	16,7	20,0	40,0
	Neutro	3	25,0	30,0	70,0
	Importante	3	25,0	30,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 55: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "aumentar el nivel de producción" es importante para las relaciones de decisión de compromiso

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°9 de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que 2 de ellos, es decir el 20% no considera importante que aumentar el nivel de producción para invertir más recursos en el extranjero ayuda al incremento de las relaciones de decisión de compromiso, otras 2 personas, es decir el 20% considera poco importante que aumentar el nivel de producción para invertir más recursos en el extranjero ayuda al incremento de las relaciones de decisión de compromiso, 3 personas, es decir el 30% tuvo una respuesta neutra al respecto, y otras 3 personas, es decir el 30%, considera importante que aumentar el nivel de producción para invertir más recursos en el extranjero ayuda al incremento de las relaciones de decisiones de compromiso. Asimismo, la desviación estándar, respecto a la media de 2.70, es de 1.160 en promedio.

Tabla N° 78: Análisis estadístico de la variable "tener mayor control"

Calificación del factor "Tener mayor control" para invertir mas recursos en el extranjero					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	3	25,0	30,0	30,0
	Neutro	2	16,7	20,0	50,0
	Importante	5	41,7	50,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 56: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "tener mayor control" es importante para las relaciones de decisión de compromiso

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°9 de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que 3 de ellos, es decir el 30% no considera poco importante que tener mayor control para invertir más recursos en el extranjero ayuda al incremento de las relaciones de decisión de compromiso, otras 2 personas, es decir el 20% tuvo una respuesta neutra al respecto, y otras 5 personas, es decir el 50%, considera importante que tener mayor control para invertir más recursos en el extranjero ayuda al incremento de las relaciones de decisión de compromiso. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 3.20, es de 0.919 en promedio.

Tabla N° 79: Análisis estadístico de la variable "mayor demanda del producto"

Calificación del factor "Mayor demanda del producto" para invertir mas recursos en el extranjero					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	1	8,3	10,0	10,0
	Neutro	6	50,0	60,0	70,0
	Importante	3	25,0	30,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 57: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "mayor demanda del producto" es importante para las relaciones de decisión de compromiso

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°9 de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que 1 de ellos, es decir el 10% no considera poco importante que tener mayor demanda del producto para invertir más recursos en el extranjero ayuda al

incremento de las relaciones de decisión de compromiso, otras 6 personas, es decir el 60% tuvo una respuesta neutra al respecto, y otras 3 personas, es decir el 30%, considera importante que tener mayor demanda del producto para invertir más recursos en el extranjero ayuda al incremento de las relaciones de decisión de compromiso. Asimismo, la desviación estándar, respecto a la media de 3.20, es de 0.632 en promedio.

Tabla N° 80: Análisis estadístico de la variable "alcance a mayor tecnología"

Calificación del factor "Tener alcance a mayor tecnología" para invertir mas recursos en el extranjero					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro	2	16,7	20,0	20,0
	Importante	8	66,7	80,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 58: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "tener alcance a mayor tecnología" es importante para las relaciones de decisión de compromiso

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°9 de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que 2 de ellos, es decir el 20% tuvo una respuesta neutra con respecto a que tener alcance a mayor tecnología para invertir más recursos en el extranjero ayuda al incremento de las relaciones de decisión de compromiso, y 8 personas, es decir el 80%, considera importante que tener alcance a mayor tecnología para invertir más recursos en el extranjero ayuda al incremento de las relaciones de decisión de compromiso. Asimismo, la de desviación estándar, respecto a la media de 3.80, es de 0.422 en promedio.

Tabla N° 81: Análisis estadístico de la variable "tener mayores ganancias"

Calificación del factor "Tener mayores ganancias" para invertir mas recursos en el extranjero					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutro	1	8,3	10,0	10,0
	Importante	9	75,0	90,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Gráfica 59: Porcentaje de agro exportadoras que consideran que la variable "tener mayores ganancias" es importante para las relaciones de decisión de compromiso

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Para la pregunta N°9 de la encuesta aplicada a los 10 representantes de las agroexportadoras, se obtuvo que 1 de ellos, es decir el 10% tuvo una respuesta neutra con respecto a que tener mayores ganancias para invertir más recursos en el extranjero ayuda al incremento de las relaciones de decisión de compromiso, y 9 personas, es decir el 90%, considera importante que tener mayores ganancias para invertir más recursos en el extranjero ayuda al incremento de las relaciones de decisión de compromiso. Asimismo, la desviación estándar, respecto a la media de 3.90, es de 0.316 en promedio.

CAPITULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se analizarán los resultados obtenidos en la encuesta con ayuda del programa SPSS Statistics 25 aplicando el modelo de análisis factorial.

En análisis factorial según Malhotra (2008), es una técnica que se enfoca en determinar la interdependencia o semejanza entre variables. Esta herramienta ayuda a agrupar los datos según sus semejanzas subyacentes. Es decir, nos ayuda a resumir y reducir la cantidad de datos que se obtuvieron. Lo que permite una mejor interpretación de los datos. Dentro de esta técnica de análisis no se distingue entre variables dependientes e independientes.

Se decidió hacer el análisis factorial debido a que se desea identificar cuáles son las variables más representativas de cada dimensión. Asimismo, se está siguiendo la línea metodológica aplicada en los documentos de investigación revisados.

Para una mayor comprensión, el análisis se realizará por cada dimensión del modelo Uppsala, cada una tiene un aproximado de 8 variables encontradas en investigaciones anteriores y en las entrevistas realizadas a los expertos.

5.1. Fórmula del modelo factorial

$$F_i = W_{i1}X_1 + W_{i2}X_2 + W_{i3}X_3 + \dots + W_{ik}X_k$$

En donde:

- F_i : estimación del i-ésimo factor
- W_i : peso o coeficiente de la calificación del factor
- K : número de variables

5.2. Aplicación de la fórmula del modelo factorial

Se aplicará la formula en cada dimensión con sus respectivas variables.

Reconocimiento de oportunidades

En donde:

$$F_i = W_{i1}X_1 + W_{i2}X_2 + W_{i3}X_3 + W_{i4}X_4 + W_{i5}X_5 + W_{i6}X_6 + W_{i7}X_7 + W_{i8}X_8$$

F_i : Reconocimiento de oportunidades

X_1 : Estudio del mercado en el país destino

X_2 : Buscar recomendaciones con otros agro exportadores

X_3 : Enfocar las estrategias en generar confianza

X_4 : Participación en ferias internacionales

X_5 : Realizar un contrato con el importador

X_6 : Contar con un seguro de cobranza

X_7 : Contar con excelentes maquinarias

X_8 : Poseer una página web que sirva como vitrina de tus productos, proceso productivo.

Posición de la red de contactos

En donde:

$$F_i = W_{i1}X_1 + W_{i2}X_2 + W_{i3}X_3 + W_{i4}X_4 + W_{i5}X_5 + W_{i6}X_6 + W_{i7}X_7 + W_{i8}X_8$$

F_i : Posición de la red de contactos

X_1 : Producto de calidad

X_2 : Entregas a tiempo

X_3 : Empaque perfecto

X_4 : Buena comunicación entre importador y exportador

X_5 : Clientes fidelizados

X_6 : Precios competitivos

X_7 : Maneja un alto nivel de producción

X_8 : Buen enfoque en las campañas de frutas

Aprendizaje, creación y construcción de la confianza

En donde:

$$F_i = W_{i1}X_1 + W_{i2}X_2 + W_{i3}X_3 + W_{i4}X_4 + W_{i5}X_5 + W_{i6}X_6 + W_{i7}X_7 + W_{i8}X_8$$

F_i : Aprendizaje, creación y construcción de la confianza

X_1 : Producto de calidad

X_2 : Entregas a tiempo

X_3 : Empaque perfecto

X_4 : Comunicación constante entre importador y exportador

X_5 : Página web actualizada y bien construida

X₆: Precios competitivos

X₇: Buenas referencias de otros clientes

X₈: Viaje hacia oficinas del cliente

Relaciones de decisión de compromiso

En donde:

$$F_i = W_{i1}X_1 + W_{i2}X_2 + W_{i3}X_3 + W_{i4}X_4 + W_{i5}X_5 + W_{i6}X_6$$

F_i: Relaciones de decisión de compromiso

X₁: El crecimiento de la empresa

X₂: Aumentar el nivel de producción

X₃: Tener mayor control de la mercadería

X₄: Mayor demanda del producto

X₅: Tener alcance a mayor y mejor tecnología

X₆: Aumenta a gran escala las ganancias de la empresa

5.3. Análisis factorial de la dimensión reconocimiento de oportunidades

5.3.1. Prueba de KMO y Bartlett

Según Malhotra (2008), la prueba KMO nos ayuda a saber si el análisis factorial es apropiado para esta investigación. El valor debe estar entre 0.5 y 1.0 para que se considere adecuado.

Según Malhotra (2008), la prueba de esfericidad de Bartlett nos ayuda a examinar la correlación entre variables. Lo ideal es que las variables no estén correlacionadas en la población.

Tabla N° 82: Resultado SPSS Statistics: Prueba de KMO y Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,462
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	30,698
	gl	28
	Sig.	,331

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Según los resultados que obtuvimos en la prueba KMO, nos arroja un 0.462, lo que significa que el análisis factorial es apropiado para esta investigación y por lo tanto también es significativo. Por otro lado, en la prueba de esfericidad de Bartlett, nos arroja un nivel de significancia de 0.331, lo que significa que no se rechaza la hipótesis nula de intercorrelación entre variables.

5.3.2. Análisis de los componentes principales

Según Malhotra (2008), el análisis de los componentes principales considera la varianza total de los datos. Este análisis nos ayuda a determinar el número mínimo de factores o perfiles que explicaran la máxima varianza de los datos para usarlos en un análisis multivariado posterior.

Tabla N° 83: Resultado SPSS Statistics: Varianza total explicada

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,940	36,753	36,753	2,940	36,753	36,753	2,602	32,528	32,528
2	2,121	26,517	63,271	2,121	26,517	63,271	1,986	24,826	57,354
3	1,279	15,991	79,261	1,279	15,991	79,261	1,753	21,907	79,261
4	,894	11,176	90,438						
5	,351	4,392	94,830						
6	,253	3,163	97,993						
7	,103	1,285	99,278						
8	,058	,722	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Como resultado se obtuvo que la varianza acumulada llegó hasta 79.261%, que es superior al 50%, esto significa que dentro de las respuestas obtenidas en la encuesta se han registrado 3 perfiles de empresas o 3 grupos de empresas con características similares.

5.3.3. Prueba de Relevancia Individual

En el siguiente análisis se desarrollará la matriz de coeficiente de puntuación de componentes. El objetivo de este análisis es determinar la importancia que tiene cada variable en cada componente o perfil encontrado.

Tabla N° 84: Resultado SPSS Statistics: Matriz de coeficiente de puntuación de componentes

Matriz de coeficiente de puntuación de componente			
	Componente		
	1	2	3
Importancia del factor "Estudio del mercado en el país destino" para reconocer oportunidades	-,048	-,258	,560
Importancia del factor "Buscar recomendaciones con otros agro exportadores" para reconocer oportunidades	,334	,048	,091
Importancia del factor "Enfocar las estrategias en generar confianza" para reconocer oportunidades	,089	,208	,396
Importancia del factor "Participación en ferias internacionales" para reconocer oportunidades	,369	,143	,096
Importancia del factor "Realizar un contrato con el importador" para reconocer oportunidades	-,249	,038	,092
Importancia del factor "Contar con un seguro de cobranza" para reconocer oportunidades	-,041	,433	-,068
Importancia del factor "Contar con excelente maquinarias" para reconocer oportunidades	-,283	,008	,290
Importancia del factor "Poseer una página web que sirva como vitrina de tus productos, proceso productivo, etc." para reconocer oportunidades	,121	,498	-,159
Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.			

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Perfil 1: Este perfil está compuesto principalmente por las variables *"Participación en ferias internacionales"* y *"Buscar recomendaciones con otros agro exportadores"* ambas variables nos muestran un perfil de empresa **comercial** a la hora de reconocer las

oportunidades que brinda el mercado extranjero. Tiene el objetivo de conseguir clientes participando en ferias internacionales en dónde se les presenten negocios para poder expandirse. Asimismo, preguntan entre sus pares para saber a dónde y con quien expandirse.

Perfil 2: Este perfil está compuesto principalmente por las variables *“Poseer una página web que sirva como vitrina de los productos, proceso productivo, etc.”* y *“Contar con un seguro de cobranza”* ambas variables nos muestran un perfil de empresa **adversa al riesgo** a la hora de reconocer las oportunidades que brinda el mercado extranjero. Tienen el objetivo de presentar una oferta estable contando con un seguro y tener una buena imagen en el extranjero a través de su página web.

Perfil 3: Este perfil está compuesto principalmente por las variables *“Estudio de mercado en el país de destino”* y *“Enfocar las estrategias en generar confianza”* ambas variables nos muestran un perfil de empresa **conservadora** a la hora de reconocer las oportunidades que brinda el mercado extranjero. Tienen el objetivo de ir a un mercado seguro y para esto realizan estudios de mercado. Asimismo, desean que las compañías extranjeras vean en ellos a una empresa confiable.

5.4. Análisis factorial de la dimensión posición de la red de contactos

5.4.1. Prueba de KMO y Bartlett

Según Malhotra (2008), la prueba KMO nos ayuda a saber si el análisis factorial es apropiado para esta investigación. El valor debe estar entre 0.5 y 1.0 para que se considere adecuado.

Según Malhotra (2008), la prueba de esfericidad de Bartlett nos ayuda a examinar la correlación entre variables. Lo ideal es que las variables no estén correlacionadas en la población.

Tabla N° 85: Resultado SPSS Statistics: Prueba de KMO y Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,528
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	29,356
	gl	28
	Sig.	,395

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Según los resultados que obtuvimos en la prueba KMO, nos arroja un 0.528, lo que significa que el análisis factorial es apropiado para esta investigación y por lo tanto también es significativo. Por otro lado, en la prueba de esfericidad de Bartlett, nos arroja un nivel de significancia de 0.395, lo que significa que no se rechaza la hipótesis nula de intercorrelación ente variables.

5.4.2. Análisis de los componentes principales

Según Malhotra (2008), el análisis de los componentes principales considera la varianza total de los datos. Este análisis nos ayuda a determinar el número mínimo de factores o perfiles que explicaran la máxima varianza de los datos para usarlos en un análisis multivariado posterior.

Tabla N° 86: Resultado SPSS Statistics: Varianza total explicada

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,060	38,250	38,250	3,060	38,250	38,250	2,360	29,498	29,498
2	2,012	25,147	63,397	2,012	25,147	63,397	1,989	24,858	54,356
3	1,195	14,943	78,340	1,195	14,943	78,340	1,919	23,984	78,340
4	,874	10,921	89,261						
5	,457	5,716	94,977						
6	,326	4,076	99,053						
7	,074	,924	99,978						
8	,002	,022	100,000						
Método de extracción: análisis de componentes principales.									

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Como resultado se obtuvo que la varianza acumulada llegó hasta 78.340% que es superior al 50%, esto significa que dentro de las respuestas obtenidas en la encuesta se han registrado 3 perfiles de empresas o 3 grupos de empresas con características similares.

5.4.3. Prueba de Relevancia Individual

En el siguiente análisis se desarrollará la matriz de coeficiente de puntuación de componentes. El objetivo de este análisis es determinar la importancia que tiene cada variable en cada componente o perfil encontrado.

Tabla N° 87: Resultado SPSS Statistics: Matriz de coeficiente de puntuación de componentes

Matriz de coeficiente de puntuación de componente			
	Componente		
	1	2	3
Calificación para el factor "Producto de calidad" para posicionarse en la red	,280	,152	-,141
Calificación para el factor "Entregas a tiempo" para posicionarse en la red	,317	-,021	,188
Calificación para el factor "Empaque perfecto" para posicionarse en la red	,050	-,163	,460
Calificación para el factor "Buena comunicación entre importador y exportador" para posicionarse en la red	,339	,066	-,282
Calificación para el factor "Clientes fidelizados" para posicionarse en la red	-,065	,540	-,175
Calificación para el factor "Precios competitivos" para posicionarse en la red	,374	-,316	,233
Calificación para el factor "Maneja un alto nivel de producción" para posicionarse en la red	-,024	,392	,088
Calificación para el factor "Buen enfoque en las campañas de frutas" para posicionarse en la red	-,107	,106	,399

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Perfil 1: Este perfil está compuesto principalmente por las variables “*Precios competitivos*” y “*Buena comunicación entre importador y exportador*” ambas variables nos muestran un perfil de empresa **analítica**, ya que, por un lado, estudia la estructura de costos en un análisis de rentabilidad y marginal para determinar la fijación de precios, buscando

estar dentro de estándar en el mercado internacional. Y, por otro lado, analiza las ventajas que le ofrece tener una buena comunicación clara y sólida con el cliente para llevar a cabo toda la operación comercial internacional de la manera más transparente y favorable para ambos casos. Tiene como objetivo, competir honestamente con otras agroexportadoras en cuanto a precios y manejar un buen canal de comunicación para seguir ampliando su red de contactos.

Perfil 2: Este perfil está compuesto principalmente por las variables “*Clientes fidelizados*” y “*Manejar un alto nivel de producción*” ambas variables nos muestran un perfil de empresa **enfocada en la determinación**, ya que promueve que sus clientes sean fidelizados por la calidad de su producto y la experiencia que brinda al realizar negocios con ella, determinando un plan elaborado sobre cada factor que involucre satisfacer al cliente para cumplirlo y mejorarlo en la próxima negociación. Dentro de este plan, se reconoce que manejar un alto nivel de producción está dentro de los factores para poder satisfacer las necesidades que demandan todos sus actuales clientes. Tiene como objetivo, fortalecer la relación con los clientes y hacer atractiva la oportunidad de llegar a negociar con ellos, para finalmente poder ampliar su red de contactos con otros nuevos clientes.

Perfil 3: Este perfil está compuesto principalmente por las variables “*Empaque perfecto*” y “*Buen enfoque en las campañas de frutas*” ambas variables nos muestran un perfil de

empresa **enfocada en el marketing**, puesto que publicitar a sus productos dando a conocer que el empaque es perfecto para su exportación, y además cumple con los requisitos más exigentes, es una forma de contar con buen manejo de marketing. Asimismo, se plantea una gran campaña de frutas en la próxima temporada, que coloque a sus productos como una buena opción de compra para un mercado que necesita satisfacer una alta demanda. Tiene como objetivo, utilizar las herramientas de marketing, como presentación y publicidad de campaña estructurada para buscar la ampliación y fortalecimiento de su red de contactos.

5.5. Análisis factorial de la dimensión aprendizaje, creación y construcción de la confianza

5.5.1. Prueba de KMO y Bartlett

Según Malhotra (2008), la prueba KMO nos ayuda a saber si el análisis factorial es apropiado para esta investigación. El valor debe estar entre 0.5 y 1.0 para que se considere adecuado.

Según Malhotra (2008), la prueba de esfericidad de Bartlett nos ayuda a examinar la correlación entre variables. Lo ideal es que las variables no estén correlacionadas en la población.

Tabla N° 88: Resultado SPSS Statistics: Prueba de KMO y Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,151
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	49,317
	gl	28
	Sig.	,008

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Según los resultados que obtuvimos en la prueba KMO, nos arroja un 0.151, está por debajo de 0.5 lo que puede significar que el análisis factorial no es apropiado para esta investigación, pero esto se puede dar por la poca cantidad de datos de la muestra. Por otro lado, en la prueba de esfericidad de Bartlett, nos arroja un nivel de significancia de 0.008, lo que significa que no se rechaza la hipótesis nula de intercorrelación ente variables.

5.5.2. Análisis de los componentes principales

Según Malhotra (2008), el análisis de los componentes principales considera la varianza total de los datos. Este análisis nos ayuda a determinar el número mínimo de factores o perfiles que explicaran la máxima varianza de los datos para usarlos en un análisis multivariado posterior.

Tabla N° 89: Resultado SPSS Statistics: Varianza total explicada

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,188	39,846	39,846	3,188	39,846	39,846	3,187	39,839	39,839
2	2,037	25,467	65,312	2,037	25,467	65,312	2,037	25,460	65,299
3	1,189	14,865	80,177	1,189	14,865	80,177	1,190	14,878	80,177
4	,775	9,691	89,868						
5	,362	4,529	94,397						
6	,257	3,216	97,614						
7	,118	1,472	99,086						
8	,073	,914	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Como resultado se obtuvo que la varianza acumulada llegó hasta 80.177% que es superior al 50%, esto significa que dentro de las respuestas obtenidas en la encuesta se han registrado 3 perfiles de empresas o 3 grupos de empresas con características similares.

5.5.3. Prueba de Relevancia Individual

En el siguiente análisis se desarrollará la matriz de coeficiente de puntuación de componentes. El objetivo de este análisis es determinar la importancia que tiene cada variable en cada componente o perfil encontrado.

Tabla N° 90: Resultado SPSS Statistics: Matriz de coeficiente de puntuación de componentes

Matriz de coeficiente de puntuación de componente			
	Componente		
	1	2	3
Calificación para el factor "Producto de calidad" para construir confianza	,015	,441	,124
Calificación para el factor "Entregas a tiempo" para construir confianza	,226	,096	,144
Calificación para el factor "Empaque perfecto" para construir confianza	,034	,057	,810
Calificación para el factor "Comunicación constante entre importador y exportador" para construir confianza	-,070	,448	-,010
Calificación para el factor "Pagina web actualizada y bien construida" para construir confianza	,289	,001	-,091
Calificación para el factor "Precios competitivos" para construir confianza	,249	-,130	,013
Calificación para el factor "Buenas referencias de otros clientes" para construir confianza	,183	,251	-,365
Calificación para el factor "Viaje hacia oficinas del cliente" para construir confianza	,278	-,059	,083

Perfil 1: Este perfil está compuesto principalmente por las variables *“Página web actualizada y bien construida”* y *“Viaje hacia oficinas del cliente”* ambas variables nos muestran un perfil de empresa **innovadora**, pues a cuando deciden optar por contar con una página web de diseño amigable y completo que muestre los productos, los procesos, clientes, certificaciones, rutas, etc., dentro de un solo portal, ayuda a generar confianza y conservarla luego de ya haber logrado una negociación exitosa con el cliente. De igual forma, si la empresa decide realizar una visita a las oficinas del cliente para tener más cercanía con él, provocará que éste entre en confianza con la empresa con la que está cerrando un trato comercial. Ambas iniciativas parten de una agro exportadora que es netamente innovadora y logra mayor aprendizaje luego de ambas experiencias para fortalecer la construcción de la confianza con sus clientes.

Perfil 2: Este perfil está compuesto principalmente por las variables *“Comunicación constante entre el importador y exportador”* y *“Producto de calidad”* ambas variables nos muestran un perfil de empresa **estratégica** en el desarrollo comercial, ya que al poseer un producto que brinda máxima calidad, te asegura que sea visto y atractivo para clientes de los mercados extranjeros, sin embargo, una empresa no puede conformarse solo con tener el producto, sino también es importante que mantenga una buena comunicación y constante dialogo con sus clientes, lo cual irá aprendiendo con el paso del tiempo y con cada exportación, dejando un importante aprendizaje de lo las estrategias plantean.

Perfil 3: Este perfil está compuesto principalmente por las variables “*Empaque perfecto*” y “*Entregas a tiempo*” ambas variables nos muestran un perfil de empresa **enfocada en el producto y/o servicio**, lo cual se considera un punto clave para el desarrollo comercial internacional, debido a que no es fácil lograr un empaque perfecto dependiendo del producto y más si se tratan de frutas frescas, como la plata hass. Para cuidar del empaque perfecto si o si deben ir perfeccionándolo en el camino, hasta identificar el que más convenga, esto puede ser rápido de reconocer cuando la empresa posee un área de post venta para tener un registro de cómo llegaron sus productos al cliente, tanto en tiempo como en forma y luego mejorarlo como parte de su aprendizaje y experiencia.

5.6. Análisis factorial de la dimensión relaciones de decisión de compromiso

5.6.1. Prueba de KMO y Bartlett

Según Malhotra (2008), la prueba KMO nos ayuda a saber si el análisis factorial es apropiado para esta investigación. El valor debe estar entre 0.5 y 1.0 para que se considere adecuado.

Según Malhotra (2008), la prueba de esfericidad de Bartlett nos ayuda a examinar la correlación entre variables. Lo ideal es que las variables no estén correlacionadas en la población.

Tabla N° 91: Resultado SPSS Statistics: Prueba de KMO y Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,648
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	38,549
	gl	15
	Sig.	,001

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Según los resultados que obtuvimos en la prueba KMO, nos arroja un 0.648, lo que significa que el análisis factorial es apropiado para esta investigación y por lo tanto también es significativo. Por otro lado, en la prueba de esfericidad de Bartlett, nos arroja un nivel de significancia de 0.001, lo que significa que se rechaza la hipótesis nula de intercorrelación ente variables.

5.6.2. Análisis de los componentes principales

Según Malhotra (2008), el análisis de los componentes principales considera la varianza total de los datos. Este análisis nos ayuda a determinar el número mínimo de factores o perfiles que explicaran la máxima varianza de los datos para usarlos en un análisis multivariado posterior.

Tabla N° 92: Resultado SPSS Statistics: Varianza total explicada

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,634	60,566	60,566	3,634	60,566	60,566	3,368	56,136	56,136
2	1,207	20,111	80,677	1,207	20,111	80,677	1,472	24,541	80,677
3	,711	11,857	92,534						
4	,359	5,983	98,517						
5	,061	1,009	99,526						
6	,028	,474	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Como resultado se obtuvo que la varianza acumulada llegó hasta 80.677% que es superior al 50%, esto significa que dentro de las respuestas obtenidas en la encuesta se han registrado 2 perfiles de empresas o 2 grupos de empresas con características similares.

5.6.3. Prueba de Relevancia Individual

En el siguiente análisis se desarrollará la matriz de coeficiente de puntuación de componentes. El objetivo de este análisis es determinar la importancia que tiene cada variable en cada componente o perfil encontrado.

Tabla N° 93: Resultado SPSS Statistics: Matriz de coeficiente de puntuación de componentes

Matriz de coeficiente de puntuación de componente		
	Componente	
	1	2
Calificación del factor "Hacer crecer la empresa" para invertir mas recursos en el extranjero	,161	,293
Calificación del factor "Aumentar el nivel de producción" para invertir mas recursos en el extranjero	,297	-,064
Calificación del factor "Tener mayor control" para invertir mas recursos en el extranjero	,165	,272
Calificación del factor "Mayor demanda del producto" para invertir mas recursos en el extranjero	,342	-,331
Calificación del factor "Tener alcance a mayor tecnologia" para invertir mas recursos en el extranjero	,222	-,067
Calificación del factor "Tener mayores ganancias" para invertir mas recursos en el extranjero	,169	-,700

Fuente: Resultados de SPSS Statistics

Perfil 1: Este perfil está compuesto principalmente por las variables *“Mayor demanda de productos”* y *“Aumentar el nivel de producción”* ambas variables nos muestran un perfil de empresa enfocada a la **producción** y a las **necesidades del cliente**. Su objetivo es expandirse al extranjero para tener mayor demanda, más clientes, más producción y, por ende, más ganancias.

Perfil 2: Este perfil está compuesto principalmente por las variables *“Hacer crecer la empresa”* y *“Tener mayor control”* ambas variables nos muestran un perfil de empresa enfocada al **crecimiento** y **control** de la firma. Su objetivo principal es expandirse al extranjero para controlar mejor la mercadería exportada y también obtener crecimiento y reconocimiento mundial.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Durante la investigación encontramos que para el producto palta Hass ninguna de las agro exportadoras siguió el modelo Uppsala exactamente. Debido a que el producto no es un alimento muy consumido y valorado nacionalmente, pero que, si lo es en el mercado extranjero, reconocido porque el consumo mundial se incrementa a cada año. En el mercado extranjero lo valoran mucho más que en el nacional por ello, las agro exportadoras vieron necesario exportar desde el inicio de sus operaciones.
2. Mediante el análisis factorial pudimos encontrar que las variables que más destacan en las empresas agro exportadoras son “el empaque perfecto” para el aprendizaje, creación y construcción de confianza y “el estudio de mercado en el país destino” para reconocer oportunidades.
3. El presente estudio nos ayudó a identificar el principal perfil que tienen las empresas agro exportadoras iqueñas al momento de internacionalizarse es enfocado en el producto y/o servicio.
4. En cuanto al objetivo específico 1: la dimensión “*reconocimiento de oportunidades*”, concluimos que es un factor importante para las agro exportadoras de palta Hass iqueñas, especialmente en sus inicios de operaciones. Para internacionalizarse estas empresas tuvieron que reconocer cuáles eran las oportunidades que les brinda el mercado extranjero. Lo hicieron a través de ferias internacionales, recomendaciones de otros agro exportadores, contacto a través de su página web actualizada y estudios de mercado a los países clave. Todo esto las ayudó a conseguir un mercado en donde puedan exportar la palta Hass y hacerla crecer.

5. En cuanto al objetivo específico 2: la dimensión “*posición de las redes de contacto*”, concluimos que esta dimensión es una de las más valiosas para las agro exportadoras, puesto que gracias al buen posicionamiento de redes de contacto pueden acceder a mayores y mejores contratos comerciales internacionales, generando el crecimiento favorable de la empresa, y ello se genera por la buena comunicación entre el importador y el exportador; el cumplir con todos los requerimientos de sus clientes hasta llegar a fidelizados; contar con un empaque perfecto, para que con todo ello, finalmente se logre ampliar a la red de contactos comerciales. Además, muchas de las empresas analizadas en este estudio basan sus exportaciones y negocios en el exterior en las redes de contactos que poseen.
6. En cuanto al objetivo específico 3: la dimensión “*aprendizaje, creación y construcción de la confianza*”, concluimos que sin duda influye como resultado de la internacionalización de la agro exportadoras, debido a que, a mayores transacciones comerciales con países extranjeros, las empresas irán aprendiendo por cada experiencia y con ello crearán confianza en su operaciones llegando a construir la confianza que no es fácil de ganarse, por ello reconocen que la tecnología es un aliado en cuanto al manejo de herramientas, pues con ella pueden tener acceso a la creación de una página web actualizada que sea un portal de información fidedigno y de fácil acceso, además de nuevos canales de comunicación que existen hoy en día y permiten una comunicación más rápida en todo momento con el cliente, desde el país donde estés hacia cualquier otro en todo el mundo.
7. En cuanto al objetivo específico 4: la dimensión “*relaciones de decisión de compromiso*”, concluimos que las empresas agro exportadoras iqueñas no tienen actualmente la visión de invertir más recursos en el extranjero. Actualmente la gran

parte de las empresas que conforman nuestra población utilizan un tercero en el mercado de destino quien se encarga de colocar la palta Hass a los mayoristas. Por el momento, no tienen planes de invertir en una sucursal y tampoco tienen planeado producir en el exterior. Pero si les gustaría hacerlo en el largo plazo, probablemente mediante un financiamiento. Por ahora no cuentan con el método de financiación necesario, pero lo ven como un paso importante en su desarrollo internacional, sobre todo para tener mayor control de la mercadería y también aumentar las ganancias.

Recomendaciones:

1. Para una investigación futura recomendamos que se analicen otros modelos de internacionalización como el modelo de redes, debido a que la dimensión de redes de contacto fue una de las más importantes para lograr la internacionalización de las empresas analizadas. Asimismo, esto también podría ayudar a hallar otras variables interesantes.
2. Encontramos que estas empresas tienen como objetivo a corto plazo y algunas ya lo están haciendo, internacionalizar el producto palta Hass a nuevos mercados como Japón, Corea del Sur y China, sería interesante saber cómo se internacionalizaran a estos mercados tan lejanos, donde existen barreras de comercio muy altas, especialmente por las certificaciones debido a la coyuntura por la atraviesa el mundo en el 2020. Además, se reconoce que, debido a la misma, se van a generar resultados muy favorables en desarrollo del mercado internacional.
3. Le recomendamos a las empresas iqueñas de este sector que busquen invertir más en el mercado extranjero con este producto que es muy demandando. Incluso se

podría llegar a producir en otros países como lo hace CAMPOSOL para abarcar todo el año y no solo la época de estación en Perú.

4. Recomendamos invertir más en este departamento de Ica ya que tiene mucho potencial agrícola, pero se encuentra opacado por un mal manejo de la inversión del estado. Se ve como en el 2018 si se invirtió en este fruto y la región aumento en un 39% la producción para exportación, así como las hectáreas de palta Hass. Esto puede seguir aumentando, pero con una buena canalización del dinero.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acquah, B. (2018). *Strategic networking and small firm growth in an emerging economy*. Accra: Department of Business Management, Ghana Institute of Management and Public Administration.
- Aquino, U. y. (2019). *Factores que influyeron en las exportaciones de uva fresca de las Pymes en la Región Ica: Periodo 2013-2017*. Lima: UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS .
- Arenas, S. (2020, Junio 06). Entrevista a Empresas y Expertos. (& M. B. Vega, Interviewer)
- Armando, C. (2015). *Tendencias de la producción y el comercio de palta en el mercado*. Lima: MINAGRI - DGPA.
- Bell, J. &. (1996). Towards an integrative framework of the internationalisation of the firm. *Proceedings of the Academy of International Business Conference*, 24-45.
- Buckley. P y Casson. M. (1999). *A theory of internacional operations*. Ámsterdam: Chertman, J. y J., Leontiades - European Research in Internacional Business.
- Cámara de Comerio Internacional. (2012). *International Chamber of Commerce*. Retrieved from <https://iccwbo.org/>
- Cardozo, P. C. (2007). Teorías de Internacionalización . *Panorama*.
- CENAGRO. (2015). *Contribución de la Agricultura Familiar al Sector Agropecuario en el Perú*. Lima: CEPES.
- Chen, H. y Huang, Y. (2004). *The establishment of global marketing strategic alliances by small and medium enterprises*. Bogota: Small Business Economics.
- Coviello. N; Kano. L y Liesch. P. (2017). *Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations*. Canadá: Journal of International Business Studies.
- Darwish, N. (2017). A Developing Country's Perspective on the Internationalization Process of Family and Nonfamily Firms: The Case of Palestine. In B. S., *Family Businesses in the Arab World. Contributions to Management Science*. Cham, Switzerland: Springer.
- Del Risco, C. (2006). Neutralidad axiológica de la ciencia, contribución a la reflexión. *Humanidades Medicas*.

- DGPA-DEEIA. (2018, Enero 8). *Biblioteca Virtual del Ministerio de Agricultura y Riego*. Retrieved from http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/2018/situacion_palta.pdf
- Domínguez, N. y. (2017). Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review*.
- Drokasa, S. A. (2020, Junio 22). *Agrokasa*. Retrieved from <https://www.agrokasa.com/es/>
- Falcón Muñoz, R. y. (2011). *Análisis comparativo de las exportaciones de quinua de Perú y Bolivia 2005-2010*. Lima: USMP.
- FAO. (2013). *Agroindustrias para el desarrollo*. Italia: División de Infraestructura rural y Agroindustrias.
- Ferencikova, S. (2018). INTERNATIONALIZATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES FROM CENTRAL AND EASTERN EUROPE: A THEORETICAL FRAMEWORK. *JOURNAL OF EASTERN EUROPEAN AND CENTRAL ASIAN RESEARCH*.
- Fischer, L. E. (2011). *Mercadotecnia*. Mexico D.F.: Mc GrawHill.
- Galindo, Y. (2020, 04 24). Entrevista a Empresas y Expertos. (B. V. Teque, Interviewer)
- Glaser, B. y. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. Nueva York: Aldine.
- Gonzales, M. y. (2020). *Factores del modelo de internacionalización que incidieron en el desarrollo de las exportaciones de uvas frescas de la región Ica, periodo 2014 - 2018*. Lima: UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS.
- Grinnell, R. (1997). *Social work research of evaluation: Quantitative and qualitative*. Itasca, Illinois USA: Peacock Publisher.
- Guzmán Bautista, J. H. (2013). Competitividad de la quinua perlada para exportación: el caso de Puno. *Revista Ingeniería Industrial N°31 (ISSN 1025-9929, 91-112*.
- Hernandez, R. F. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico DF : McGraw-Hill.
- Intellectual, O. M. (1993). *OMPI*. Retrieved from <https://www.wipo.int/copyright/es/>
- Johanson J. y Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*.

- Johanson y Vahlne. (1990). *The mechanism of internationalization*. Londres: International Marketing Review.
- Johanson y Wiedersheim, P. (1975). The internationalization of the firm: four swedich cases. *Journal of managment studies*.
- Johanson, J. M. (1988). Internationalisation in industrial systems - A network approach. *International Journal of Management and Organization*.
- Juarez, L. (2020, Junio 09). Entrevista a Empresas y Expertos. (B. V. Teque, Interviewer)
- Karlsen, S. M. (2007). The Born Global - Redefined. On the Determinants of SMEs Pace of Internationalization. *Norwegian Business School*.
- Knight, G. C. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*.
- Kotler, P. &. (2004). *Marketing*. Mexico D.F.: Pearson Educación .
- Legislación Peruana. (2005). *Características e Importancia de la PYME en nuestra economía*. Lima: Fondo Editorial ESAN.
- Lindqvist, M. (1991). Infant multinational – the internationalization of young technologybased Swedish firms. *Doctoral dissertation, Stockholm: IIB, Stockholm School of Economics*.
- Ludeña, L. (2014). *Teoría Económica para Economías Emergentes*. Lima: Revista Cultura.
- Maekawa, C. (2014). *Internacionalización de las micro y pequeñas empresas (mypes) textiles. Estudio empírico de las mypes textiles en Lima Metropolitana*. Lima: Universidad Politécnica de Catalunya .
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Mexico: Pearson Educación.
- Melén. S y Rovira.E. (2017). *What geographical scope works best for rapidly internationalizing SMEs?* Estocolmo: Journal of Business & Industrial Marketing.
- Menéndez, G. (2019). *La orientacion al mercado y el proceso de internacionalización de las empresas agroexportadoras ubicadas en el distrito de Tacna, año 2018*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- Mincetur. (2018, diciembre 30). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Reporte de comercio regional Ica*. Retrieved from https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_Ica_2018_Anual.pdf

- Mincetur. (2018). *Reporte Mensual de Comercio - Diciembre 2018*. Lima: Dirección General de Investigación y Estudios sobre Comercio Exterior .
- Mincetur. (2019, Agosto 30). *Ministerio de Comercio Exterior y de Turismo*. Retrieved from https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/Mensual/RMCR_Agosto_2019.pdf
- Mittleman, J. (1997). *The Dynamics of Globalization*. Londres: Lynne Reinner Publishers .
- Myint, H. (1958). The "Classical Theory" of International Trade and the Underdeveloped Countries. *The Economic Journal*, 317-337.
- Onwuegbuzie, A. y. (2006). Research, The Validity Issue in Mixed. *Mid-South Educational Research Association*.
- Pareja, E. (2020, Junio 08). Entrevista a Empresas y Expertos. (B. V. Teque, Interviewer)
- Perez, A. &. (2020, Mayo 06). Entrevista a Empresas y Expertos. (B. V. Teque, Interviewer)
- Pinfield, S. &. (2019). Extending McKinsey's 7S model to understand strategic alignment in *. Library Management .*
- Porter, M. (1998). *Clusters and the new economics of competition*. New York: Harvard Business Review.
- Porter, M. . (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja Competitiva: crear y sostener un desempeño superior*. New York : Free Press.
- Rexhepi, G. R. (2016). Models and strategies of family businesses internationalization: A conceptual framework and future research directions. *Review of International Business and Strategy*.
- Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Cambio tecnológico y competitividad .*
- Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ruffener, J. (2014). Corrupción, ética y Función Pública en el Perú. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables UNMSM*.
- Sakhdari K., S. S. (2018). Effectuation, Causation and the Revised Uppsala Model: A Behavioral Analysis of Iranian SMEs' Internationalization. In Z. M. Faghieh N.,

- Entrepreneurship Ecosystem in the Middle East and North Africa (MENA)*. Cham, Switzerland: Springer.
- Sakhdari, K. y. (2018). Effectuation, Causation and the Revised Uppsala Model: A Behavioral Analysis of Iranian SMEs' Internationalization. *Springer International Publishing AG*.
- Salas Canales, H. J. (2012). *Investigación de mercado para la exportación de palta hass al mercado de Italia*. Lima: USMP.
- Serrano, R. y. (2015). Rethinking Entry Mode Choice of Agro-Exporters: The Effect of the Internet. *International Food and Agribusiness Management Review*.
- Tan, A. B. (2017). Rigidity in SME export commencement decisions. *International Business Review*.
- Tapella, E. y. (2016). Planificación y evaluación de redes de desarrollo social en contextos complejos. El aporte de la Teoría del Cambio. *Facultad de Ciencias Sociales*.
- Teran, C. (2020, Mayo 15). Entrevista a Empresas y Expertos. (B. V. Teque, Interviewer)
- Tomaylla, N. &. (2018). *Contar con Alianzas Estratégicas en los Mercados Internacionales y su Influencia en la Exportación de Paltas en Perú - Periodo 2000-2017*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Vernon, R. (1996). "International investment and international trade in the product cycle". *Quarterly Journal of Economics*.
- Villar, P. M. (2016). La Distancia Psíquica en el Ambito de la Selección de Mercados Internacionales. *Pecunia* , 89-111.
- Villareal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual. *Cuadernos de Gestión*.
- Waterman, R. T. (1980). Structure is not Organization. *Business Horizons*.
- Weerawardena, J. S. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Metodología
Problema general: ¿Qué dimensiones del modelo Uppsala son empleadas por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018?	Objetivo general: Analizar las dimensiones del modelo Uppsala empleadas por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018	Hipótesis general: Las dimensiones del modelo Uppsala son empleadas por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018	V1: Internacionalización de palta Hass V2: Uso de las dimensiones del modelo Uppsala como estrategia	Tipo de investigación: Mixta Nivel de investigación: No experimental, transaccional descriptiva. Metodología: Sistemático y analítico
Problemas específicos: 1) ¿La dimensión reconocimiento de oportunidades del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018? 2) ¿La dimensión posición de la red del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado	Objetivos específicos: 1) Determinar si la dimensión reconocimiento de oportunidades del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018 2) Evaluar si la dimensión posición de la red del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica	Hipótesis específicas: 1) La dimensión reconocimiento de oportunidades del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018 2) La dimensión posición de la red del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos		Población: Todas las empresas exportadoras de palta Hass en la Región Ica (10) Muestra: Las empresas con más representación (80%) en el mercado de exportación de palta Hass (8) Muestreo: No probabilístico

de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018?	hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018	durante el periodo 2014-2018	Técnicas de investigación y aplicación de instrumentos:
3) ¿La dimensión aprendizaje, creación y construcción de la confianza del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018?	3) Identificar si la dimensión aprendizaje, creación y construcción de la confianza del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018	3) La dimensión aprendizaje, creación y construcción de la confianza del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018	
4) ¿La dimensión relaciones de decisión de compromiso del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018?	4) Distinguir si la dimensión relaciones de decisión de compromiso del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018	4) La dimensión relaciones de decisión de compromiso del modelo Uppsala es empleada por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018	Entrevistas a actores Guía de entrevista Encuestas a actores Cuestionario Guía de encuesta Uso de fuentes científicas (revisión de antecedentes y bases teóricas) Interpretación de datos por SPSS y Atlas Ti

Anexo 2: Validación de Entrevista

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

UPC
Universidad Peruana
de Ciencias Aplicadas

Avankita Salazar y 2288
San Isidro
Lima 27 Perú
T 011 419 2800
www.upc.edu.pe

Estimado validador:

caripeta, Buenos

Me es grato dirigirme a Usted, a fin de solicitar su colaboración como especialista para validar el instrumento anexo, el cual será aplicado a las empresas peruanas exportadoras de palta Hass con destino a Estados Unidos quienes forman parte de la muestra. Por cuanto consideramos que sus observaciones y aportes serán de utilidad.

El presente instrumento tiene como finalidad recoger información directa para la investigación que se realiza actualmente, titulada “La estrategia de internacionalización: análisis de las dimensiones del modelo Uppsala empleadas por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018” esto con el objeto de presentarla como requisito para obtener el título de Negocios Internacionales.

Para efectuar la validación del instrumento usted deberá leer atentamente cada aspecto de la evaluación y su relación con las dimensiones y el objetivo establecido. Por otra parte, se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, contenido, pertenencia y congruencia u otro aspecto que se considera relevante para mejorar el mismo.

Gracias por su aporte.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

25 AÑOS
UPC
exige, innova.

UPC
Universidad Peruana
de Ciencias Aplicadas

Prolegación Primavera 22
Monterrico, Surco
Lima 28 - Perú
T 501 313 3333
www.upc.edu.pe

exige, innova.

Yo Meydelin Guillen Barrientos con DNI 412 02708
de profesión administradora ejerciendo actualmente como
administradora en la institución Gobierno Regional
de dirección regional de Ica.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación del instrumento de recolección de información, a efectos de su aplicación a las empresas peruanas exportadoras de palta Hass con destino a Estados Unidos

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

	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Congruencia entre los ítems			✓	
Amplitud de contenidos			✓	
Redacción de los ítems				✓
Ortografía				✓
Presentación				✓

En Lima, a las 14:00 del día 22 del mes julio del año 2020.

Firma del validador

Anexo 3: Entrevistas (Herramienta Cualitativa)

Nombre: Fabiana Tenorio

Ocupación: Coordinadora del departamento de Agro negocios de PROMPERU

Fecha: 14/03/2020

1. Desde su perspectiva, ¿Qué impacto genera que las empresas exportadoras de palta Hass reconozcan que existen más oportunidades en el mercado extranjero a medida que tengan más conocimiento y experiencia?

Evidentemente positivo. Y no solo pasa con el gremio productor de palta sino con otros gremios productores. Durante los últimos años, la participación de las empresas peruanas en las plataformas comerciales ha ido aumentando, lo que ha permitido consolidar la presencia peruana en éstas. Entre las plataformas de mayor exposición internacional y de mayor cobertura se encuentran la Fruit Logística y la Asia Fruit Logistica

Por otro lado, la nueva conciencia de la alimentación que vive el mundo y que reconoce en este fruto a uno de sus principales exponentes, coadyuva al crecimiento de la demanda de este producto.

2. Desde su perspectiva, ¿Cómo una empresa agroexportadora de palta Hass puede reconocer las oportunidades que el mercado extranjero le ofrece?

De hecho, se podría mencionar un ejemplo, empresas como Camposol Holdings, con varios años en el comercio internacional, hoy en día además de tener oficinas comerciales en países destinos, también posee campos de cultivo para su diversa cartera de productos: paltas, arándanos, mandarinas, uvas, otros.

Los inicios de esta empresa inician en 1997, con la compra de sus primeras tierras en La Libertad. En ese mismo año, adquirieron nuevas tierras en el Proyecto Especial Chavimochic mediante una subasta pública. Rápidamente la empresa agroindustrial se convirtió en líder en el Perú, ocupando anualmente el primer lugar en agroexportaciones, lo que ha contribuido enormemente a la creación de puestos de trabajo directo.

Hoy la empresa cuenta con más de 25,000 hectáreas de tierras en las zonas de Chao, Virú y Piura; ubicadas en La Libertad y Piura, regiones del norte peruano. El complejo agroindustrial de Camposol está integrado por 6 plantas de procesamiento, 3 de las cuales son de conservas, 2 de productos frescos y 1 de productos congelados.

Por lo detallado, se puede mencionar que la empresa Camposol ha desarrollado dicho modelo, que le ha resultado muy positivo para su performance en el comercio internacional. Resulta importante señalar que, esta empresa viene cotizando en la Bolsa de Nueva York y es una de las más representativas del sector Agronegocios.

3. Desde su perspectiva, ¿De qué manera impactó la posición de la red en el mercado extranjero para las agroexportadoras de palta Hass durante el periodo 2014-2018?

Buena en el mundo actual todo se base en la red de contactos. Y más para una empresa que realiza comercio internacional. Estas relaciones que se dan entre empresarios son la base de toda negociación porque uno no hace negocios con alguien que no conocer. Al menos alguien te lo debe recomendar.

4. Desde su perspectiva, ¿Cómo una empresa agroexportadora de palta Hass de la región Ica puede consolidar su posición de la red?

Tener una red consolidada es lo mínimo que una empresa debería tener. Clientes fijos y fidelizados, proveedores que no fallen, distribuidores responsables. Pero todo esto toma tiempo construir es por lo que empresas que recién empiezan en el rubro tienen problemas para construir su red. La mayoría lo hace a través de las ferias internacionales. Ahí se conoce mucha gente y se pueden construir lazos a futuro.

5. ¿Usted está de acuerdo que para el caso de agroexportadores de palta Hass el aprendizaje se obtiene a través de la experiencia? Es decir, primero se conoce y domina el mercado local, luego se busca un mercado fronterizo con similitudes al nacional y así poco a poco se va internacionalizando hacia otros mercados. ¿Por qué?

Esto depende mucho de la empresa y del producto. Considero que es un gran aporte primero conocer el mercado local y obtener experiencia aquí. Una cosa es equivocarte en un envío de 50 cajas a Arequipa que equivocarte en un contenedor a China. Es básico primero aprender y vender en tu país. También muchas empresas se van a mercado aledaños, los que son más “fáciles” ya que tenemos el mismo idioma, culturas similares, conocen nuestros productos. Y con toda esa experiencia uno va ganando cancha para irse a un país más alejando donde el idioma es distinto, la cultura es totalmente diferente y la moneda no es ni sol ni dólar.

6. Desde su perspectiva, ¿considera que la construcción de confianza con el mercado extranjero impacta en la internacionalización de empresas agroexportadoras de palta Hass?

Este es un negocio de confianza, por ello como te comenté hace un momento acá nadie hace negocios con alguien que no conoce. Yo jamás le pagaría a alguien en Tailandia para que me mande un container si no lo conozco o no tengo referencias de él. Por ello es básico, brindar confianza a la otra parte. Acá sirven mucho los viajes de negocios. Es muy diferente coordinar por correo a coordinar frente a frente.

7. Desde su perspectiva, ¿Si una empresa invierte más recursos en el extranjero puede considerarse que esta empresa está más comprometida con su proceso de internacionalización? ¿Por qué?

Por supuesto, acá en el Perú no se invierte tanto en el mercado extranjero. Es decir, prefieren trabajar con bróker o traders que son quienes colocan el producto en el mercado. Muy pocos tienen una sucursal y menos producen fuera. Ahora el único ejemplo que se me viene a la mente es Camposol, ellos tienen plantas de producción en el extranjero y esto es para producir todos los días del año. Porque acá en Perú por ejemplo la palta solo se produce abril, mayo, junio, julio, agosto y septiembre. Los demás meses venden otros frutos.

8. Desde su perspectiva, ¿De qué manera influyen las decisiones de compromiso a tener más operaciones a nivel internacional en una empresa agroexportadoras de palta Hass?

Bueno creo que comprometerse más con el mercado extranjero también le da más confianza al comprador de tu seriedad como empresa. Es decir, es muy diferente que un mayorista le compre a un bróker y tu ni enterado a donde fue a parar tu palta a que tu tengas una sucursal en Miami y Walmart te compre directamente a ti. Te da mucho más peso internacional

Nombres: Carmen Ascama Huarcaya

Ocupación: Asesora y Capacitadora Empresarial en PROMPERU

Fecha: 11/03/2020

1. Desde su perspectiva, ¿Qué impacto genera que las empresas exportadoras de palta Hass reconozcan que existen más oportunidades en el mercado extranjero a medida que tengan más conocimiento y experiencia?

Es inevitable el hecho de que una empresa a medida que avanza consigue más clientela, realiza actividades de benchmarking, etc. Se dé cuenta que existen más oportunidades no sólo de manera local sino también en el exterior. ¿De qué manera?, la empresa al adquirir conocimientos y experiencia tiene mayor contacto comercial, empieza a abarcar más el mercado local y busca oportunidades que no sólo produzcan mayores ganancias a nivel económico, sino que ya podríamos hablar de posicionamiento de marcas o productos e incluso llegar a tener presencia comercial que es de hecho lo que busca el modelo. En tal sentido, el impacto es amplio y va de manera gradual.

2. Desde su perspectiva, ¿Cómo una empresa agroexportadora de palta Hass puede reconocer las oportunidades que el mercado extranjero le ofrece?

Las empresas dentro de su mismo ecosistema optan por pertenecer a gremios empresariales, instituciones estatales, asociaciones que impulsen su desenvolvimiento en el mercado exterior. Es por lo que en el marco de la labor que realizan todas estas, se ponen a disposición del empresario su participación en eventos de promoción comercial siendo esta la herramienta b2b de mayor alcance; por otro lado, también se tienen estudios de mercado, herramientas de inteligencia comercial, programas de internacionalización, etc. Y se logre ampliar el campo de visión de las empresas peruanas.

3. Desde su perspectiva, ¿De qué manera impactó la posición de la red en el mercado extranjero para las agroexportadoras de palta Hass durante el periodo 2014-2018?

Dentro de los cinco sectores productivos, el agroexportador es uno de los que se mantiene hablando estadísticamente. Para el producto de la investigación, las exportaciones han sido favorables ya que del período mencionado se ha mantenido dentro del top 5 de productos más exportados. Del 2014 al 2016 se encontró en el tercer lugar del ranking; el 2017 y 2018 en el segundo lugar y el 2019 nuevamente en el tercer lugar.

4. Desde su perspectiva, ¿Cómo una empresa agroexportadora de palta Hass de la región Ica puede consolidar su posición de la red?

Para que una empresa pueda fortalecer sus habilidades es necesario que se capacite constantemente y que reciba asistencias técnicas como las actividades de capacitación o programas que tienen de manera gratuita las entidades estatales o de manera particular con gremios empresariales, entre otras instituciones. Además, el participar en eventos de promoción comercial como las ferias, ruedas o misiones posiciona a las empresas en el plano internacional y en la mente de los compradores internacionales que constantemente participan activos en estos eventos.

5. ¿Usted está de acuerdo que para el caso de agroexportadores de palta Hass el aprendizaje se obtiene a través de la experiencia? Es decir, primero se conoce y domina el mercado local, luego se busca un mercado fronterizo con similitudes al nacional y así poco a poco se va internacionalizando hacia otros mercados. ¿Por qué?

En el plano comercial se pueden ver muchos casos de éxito, de hecho, no necesariamente la empresa adquiere experiencia en el plano local antes de salir a exportar algún producto. Por ejemplo, si una empresa sólo se quiere encargar de la comercialización de los productos, sólo si tiene buenos actores en su cadena va a poder empezar a exportar sin haber tenido previo dominio o experiencia local.

¿Es recomendable igualmente conocer el mercado local? sí, ya que la empresa llega a tener una visión de cómo funciona su propio mercado y a partir de ello expande información, regulaciones de acceso a mercado, entre otros temas relacionados para poder moldear su producto al mercado seleccionado y tener éxito.

6. Desde su perspectiva, ¿considera que la construcción de confianza con el mercado extranjero impacta en la internacionalización de empresas agroexportadoras de palta Hass?

La confianza que puede existir entre un importador y un exportador es de percepción muy objetiva. Para algunos puede ser un factor muy importante, mientras que para otros prefieren resguardarse con herramientas que analicen a su contraparte. Para las empresas que realizan su primera exportación o importación, es importante conocer si la empresa contraparte es formal, si ha tenido experiencia, si tiene buen récord crediticio, si cumple con los tiempos de entrega, si los precios de sus productos van acorde al mercado, etc. Incluso en instrumentos financieros hay alternativas que reducen el riesgo comercial a través de los bancos. En tal sentido, considero que la confianza es un factor, pero no debe ser uno decisivo dentro de una actividad comercial, sino también hay que tener otros criterios que complementen a la confianza.

7. Desde su perspectiva, ¿Si una empresa invierte más recursos en el extranjero puede considerarse que esta empresa está más comprometida con su proceso de internacionalización? ¿Por qué?

Dependiendo del tipo de actividades en las que invierta la empresa se va a considerar un tipo de compromiso hacia el objetivo de ésta. Por ejemplo, si invierte en capacitaciones, infraestructura, participación en eventos comerciales, visita a potenciales clientes, envío de muestras, certificaciones de productos, etc. Se entiende que sí, está colocando esfuerzo económico en ayudar a internacionalizar su negocio.

8. Desde su perspectiva, ¿De qué manera influyen las decisiones de compromiso a tener más operaciones a nivel internacional en una empresa agroexportadoras de palta Hass?

En cualquier empresa creo que si no hay un compromiso comercial, interno e incluso social; no podrán lograr los objetivos que se planteen como empresa. Además, es algo que está dentro de la propia cultura organizacional de la empresa, de la mano de su misión y visión.

Las decisiones o actividades que se realicen en beneficio de la organización tendrán fuerte impacto en el futuro de la empresa.

Nombre: Yoshiro Galindo Su

Ocupación: Jefe de Comercio Exterior

Empresa: Agrícola Chapí S.A.

Fecha: 24/04/20

1. Desde su perspectiva, ¿Qué impacto genera que las empresas exportadoras de palta Hass reconozcan que existen más oportunidades en el mercado extranjero a medida que tengan más conocimiento y experiencia?

Bueno como primer punto por el conocimiento de la fruta y el cuidado que las personas tienen en cuanto a su salud, y con ello dentro se puede destacar como beneficio el consumo de tu producto. En el caso de las paltas es un fruto muy cotizado ya que es bajo en grasas, es utilizado en dietas muy saludables. Si se revisa el consumo per cápita de los otros países puedes darte cuenta de que se tiene una gran demanda. Es decir, el fruto es principalmente más apreciada en el exterior y por ello reconoces las mayores oportunidades.

2. Desde su perspectiva, ¿Cómo una empresa agroexportadora de palta Hass puede reconocer las oportunidades que el mercado extranjero le ofrece?

Lo que sirve bastante para reconocer las oportunidades también son las ferias internacionales, súper foods como les llaman. PromPerú promueve la participación de las agroexportadoras con lo que te permite llegar a más clientes del mundo. Chapí tiene todo un proceso que va desde el campo, packing, especificaciones del producto de calidad, si cuentas con un stand dentro de una feria puedes mostrar directamente tus cualidades más destacadas para así poder favorecer rápidamente tu lanzamiento hacia mercados internacionales y poder iniciar el intercambio comercial con cualquiera de ellos.

Por otro lado, la apertura de mercados por parte de Senasa, en cuanto a protocolos, ya que ellos trabajan en desarrollar nuevos mercados, como, por ejemplo, Tailandia, India, Japón,

mercados que tienen el entusiasmo para consumir platas, ya que ahora son muy valorados los frutos peruanos.

3. Desde su perspectiva, ¿De qué manera impactó la posición de la red en el mercado extranjero para las agroexportadoras de palta Hass durante el periodo 2014-2018?

Impactó enormemente pues contar con los contactos adecuados facilita el conocimiento en el nuevo mercado, y ese conocimiento te genera un poder de información que va a repercutir en tus decisiones comerciales de forma favorable.

4. Desde su perspectiva, ¿Cómo una empresa agroexportadora de palta Hass de la región Ica puede consolidar su posición de la red?

Se consolida con esfuerzo y transparencia a lo largo de todos tus envíos al extranjero, si cuentas con una auditoría es más favorable para respaldar tu transparencia, y más que nada poder en práctica los valores que representan a la empresa.

5. ¿Usted está de acuerdo que para el caso de agroexportadores de palta Hass el aprendizaje se obtiene a través de la experiencia? Es decir, primero se conoce y domina el mercado local, luego se busca un mercado fronterizo con similitudes al nacional y así poco a poco se va internacionalizando hacia otros mercados. ¿Por qué?

Bueno esta afirmación podría darse si se habla de una empresa pequeña o mediana, sin embargo, en Chapí iniciamos las exportaciones desde un primer momento hace seis años, haciendo pruebas con el acopio. Actualmente trabajamos con un tercero que se encarga de colocar la fruta en el destino, pero en el largo plazo y con más experiencia ganada nos gustaría iniciar un proceso de internacionalización ya que este también resulta favorable. Este proyecto abarcaría ver dónde y cuándo se concentra la mayor cantidad de fruta en el mercado extranjero, hemos podido ver que, en el puerto de Róterdam, es un buen punto para contar con una persona o mejor dicho un equipo completo de nuestra empresa que sea quien maneje las oficinas en ese punto. En el caso de Chapí, ya estamos migrando de supplier-brokers a supermercados con lo que de afina nuestra visión de lograr internacionalizarnos en el largo

plazo, ya que nos concentramos en ingresar la mayor cantidad de fruta directamente a los supermercados.

6. Desde su perspectiva, ¿considera que la construcción de confianza con el mercado extranjero impacta en la internacionalización de empresas agroexportadoras de palta Hass?

Efectivamente, la construcción de la confianza como lo he dicho antes es un pilar fundamental para posicionarte y con el paso del tiempo lograr una internacionalización. Lo bueno de trabajar con los supermercados es que se reconoce tu marca, con ello vas ganando una imagen y un reconocimiento a diferencia de un bróker que le coloca otro sello. Entonces la confianza parte desde ser transparentes hasta cumplir con tu envío de forma 100% segura y como se pactó desde la negociación.

7. Desde su perspectiva, ¿Si una empresa invierte más recursos en el extranjero puede considerarse que esta empresa está más comprometida con su proceso de internacionalización? ¿Por qué?

Me parece que sí, si por ejemplo puedes participar en más ferias, congresos internacionales, si cuentas con un mayor presupuesto en tu marketing de manera que se haga más expansivo puede reflejarse como un compromiso definitivamente. Pero si eres alguien que está empezando, el tema está en poder buscar los contactos necesarios, alinearse a lo anterior que comenté de ser honesto con tu calidad de fruta, lo que vendes, lo que llegará a destino y cumplir con ello para obtener la confianza del nuevo cliente extranjero.

8. Desde su perspectiva, ¿De qué manera influyen las decisiones de compromiso a tener más operaciones a nivel internacional en una empresa agroexportadoras de palta Hass?

Influyen respecto a cómo te impacta en diferentes aspectos dentro de la empresa como el comercial, financiero, planeamiento estratégico, etc. ya que al tomar las decisiones adecuadas se estima que se siga creciendo positivamente, probablemente puedan darse percances en el camino, pero lo importante es tener la capacidad de respuesta adecuada y una buena

comunicación con el cliente para ser lo más sinceros respecto a tu producto para cumplir con el programa establecido. Por otro lado, desarrollar el tema de negociación te ayuda en el trato del cumplimiento, salidas acordadas, calidad de fruta, temas documentarios, etc.

Nombre: Andy Perez y Adrian Champa

Ocupación: Asistente de Comercio Exterior

Empresa: Agrícola Don Ricardo S.A.C

Fecha: 06/05/2020

1. Desde su perspectiva, ¿Qué impacto genera que las empresas exportadoras de palta Hass reconozcan que existen más oportunidades en el mercado extranjero a medida que tengan más conocimiento y experiencia?

Bueno, las empresas lo reconocen gracias a su capacidad productiva, ya que así pueden ver otras opciones para poder distribuir, PromPerú puede ayudar a reconocer las oportunidades, dándote guía en qué mercados puedes iniciar, lo que necesitas y cómo lograr una presencia en el extranjero. Es decir, el conocimiento de cualquier otro exportador sería útil para tomarlo como referencia y con tu propio conocimiento empezar a participar dentro del comercio internacional. El impacto que se genera es favorable pues te da el impulso necesario para estar presente en un nuevo mundo.

2. Desde su perspectiva, ¿Cómo una empresa agroexportadora de palta Hass puede reconocer las oportunidades que el mercado extranjero le ofrece?

Puede hacerlo gracias a las ferias internacionales en las que pueda participar y la red de contacto establecida que ya maneja. Además de contar con sus procesos exportación adecuadamente establecidos para poder ser una opción en lo que requieran las empresas internacionales.

3. Desde su perspectiva, ¿De qué manera impactó la posición de la red en el mercado extranjero para las agroexportadoras de palta Hass durante el periodo 2014-2018?

Impacto de forma positiva dándonos un feedback en los envíos que Don Ricardo realizo, los reportes de calidad incluyen las mediciones de la fruta, categorización y tomando estas

referencias, el equipo de comercio exterior puede analizarlas e incluirlas en el proceso de mejoras dentro del proceso de exportación para luego negociar el tema de precios. También consideramos que la diversificación de mercados te ayuda a poder dirigir hacia dónde vas a realizar tus programas, en base a una estimación y evaluando que no se genere una sobreproducción.

4. Desde su perspectiva, ¿Cómo una empresa agroexportadora de palta Hass de la región Ica puede consolidar su posición de la red?

Lo puede lograr mediante los conocimientos de otros agroexportadores de cualquier otra región del país, revisando informes, haciendo entrevistas, escuchando referencias, estar en ferias, diversificando contactos y claro también con conocimiento propio, para poder desenvolverse positivamente dentro del mercado y tener una buena posición de red de contactos. Nosotros hemos manejado el contacto con PromPeru para poder ingresar con la marca Perú e ingresar más rápido a un mercado en específico, además de pertenecer a ProHass.

5. ¿Usted está de acuerdo que para el caso de agroexportadores de palta Hass el aprendizaje se obtiene a través de la experiencia? Es decir, primero se conoce y domina el mercado local, luego se busca un mercado fronterizo con similitudes al nacional y así poco a poco se va internacionalizando hacia otros mercados. ¿Por qué?

Para Agrícola Don Ricardo, el inicio dentro de las exportaciones se dio desde un primer momento en 1996 gracias a los TLC's que en ese entonces el país mantenía, y también como ya se contaba con un contacto muy estable en el mercado internacional pueden concretarse las exportaciones desde ese entonces. Además, gracias a su nivel de producción y calidad se le permitió dar el salto desde un primer momento. De todas formas, creemos que la experiencia y la confianza si ayudan y son claves para poder apuntar hacia un proceso de internacionalización. Agrícola Don Ricardo trabaja con terceros y revisa los retornos que se obtienen en los envíos en los diferentes países, por el momento no busca la internacionalización en el mediano o corto plazo, pues el desenvolvimiento que está logrando

ahora le está sirviendo para afinar sus procesos y lograr buenos resultados, pero la decisión de internacionalizarnos parte desde este crecimiento como empresa y nuevos conocimientos que en estos momentos se da con el paso de los años.

6. Desde su perspectiva, ¿considera que la construcción de confianza con el mercado extranjero impacta en la internacionalización de empresas agroexportadoras de palta Hass?

Si, por supuesto la confianza por ambas partes impacta positivamente y cubrir con los estándares es lo principal para ganar el primer paso hacia una internacionalización. La intermediación de terceros es la estrategia que actualmente se mantiene en Don Ricardo, midiendo los resultados es como medimos la rentabilidad, esto a futuro puede ser el indicador para iniciar con el proceso de internacionalización, pero desde ya si se cuenta con la experiencia es más favorable para luego aprovechar el nivel de confianza que poseemos.

7. Desde su perspectiva, ¿Si una empresa invierte más recursos en el extranjero puede considerarse que esta empresa está más comprometida con su proceso de internacionalización? ¿Por qué?

Entenderíamos que el proceso de internacionalización es también contar con sede en el mercado internacional, por lo que invertir a través de terceros como lo hacemos ahora no necesariamente puede considerarse como si no estuviéramos comprometidos, ya que todas las acciones que se realicen con el paso de los años van a influir para ganar más experiencia y apuntar hacia la internacionalización de forma gradual.

8. Desde su perspectiva, ¿De qué manera influyen las decisiones de compromiso a tener más operaciones a nivel internacional en una empresa agroexportadoras de palta Hass?

Cualquier tipo de decisión que se tome va a influir en el compromiso que se tiene con la empresa, de crecer y tener una posición del mercado. Así una mala decisión te traiga pérdidas contables, la experiencia y el plan o capacidad de respuesta que se genere a partir de ello te servirá para potenciar tu nivel de compromiso en el futuro.

Nombre: Carlos Teran Castro

Ocupación: Planificador Comercial en Agrokasa

Empresa: Sociedad Agrícola Drokasa S.A

Fecha: 15/05/2020

1. Desde su perspectiva, ¿Qué impacto genera que las empresas exportadoras de palta Hass reconozcan que existen más oportunidades en el mercado extranjero a medida que tengan más conocimiento y experiencia?

Genera un impacto muy positivo, en principio porque se sabe que se obtendrá un mayor retorno FOB en comparación con el mercado nacional. Bueno definitivamente este es el foco de oportunidades, y no solo necesitas ser un grande para poder ingresar al mercado extranjero, sino que puedes perfectamente asociarte con otro agroexportador para poder enriquecer tu oferta y participar de dicho mercado, con eso puedes simplificar el proceso de internacionalización, gracias a las estrategias que se van implementando de comercio y a la experiencia con el paso de los años.

2. Desde su perspectiva, ¿Cómo una empresa agroexportadora de palta Hass puede reconocer las oportunidades que el mercado extranjero le ofrece?

Puedes reconocer las oportunidades analizando cual es la accesibilidad a los clientes, si tu calidad de fruta es la esperada, si cuentas con los certificados necesarios, si puedes manejar un precio acorde al mercado, y si este es lo suficientemente maduro en la logística y tecnología. Los stakeholders también son clave para que tus oportunidades continúen creciendo. Al cumplir con lo mencionado, sabes que estás preparado para las nuevas oportunidades y tienes la posibilidad de ingresar y posicionarte. La participación en ferias, visitas comerciales, participación de gremios, son buenas oportunidades.

3. Desde su perspectiva, ¿De qué manera impactó la posición de la red en el mercado extranjero para las agroexportadoras de palta Hass durante el periodo 2014-2018?

Es clave, ya que los mismos clientes hablan de la calidad del producto que reciben, en primera instancia esto se logra con los envíos de muestras, seguido de visitas comerciales del cliente coordinando por ambas partes, donde tu como empresa explicas el proceso productivo, la trayectoria de tu presencia en el mercado, la calidad de tus productos, etc., para que puedan reconocer que es lo que está haciendo posible que el producto se diferencie y sea más valorado.

4. Desde su perspectiva, ¿Cómo una empresa agroexportadora de palta Hass de la región Ica puede consolidar su posición de la red?

Puede lograrlo gracias a la calidad del producto, la cual se divide en categorías, donde se busca ser siempre categoría A1 frente a todos los mercados extranjeros, a su vez también se debe trabajar en la calidad del empaque y en sus relaciones comerciales.

5. ¿Usted está de acuerdo que para el caso de agroexportadores de palta Hass el aprendizaje se obtiene a través de la experiencia? Es decir, primero se conoce y domina el mercado local, luego se busca un mercado fronterizo con similitudes al nacional y así poco a poco se va internacionalizando hacia otros mercados. ¿Por qué?

Si, efectivamente, en nuestro caso nosotros pasamos por varios cultivos en el mercado local debido a que no se obtenía la calidad deseada desde el inicio ni los contactos necesarios y no se conocía bien el mercado internacional. Cuando uno empieza a emergerse en este nuevo mundo haciendo sus primeros envíos, es donde te das cuenta que este mundo es más complejo de lo que parece, pero no imposible de mantenerte dentro de él, pues con todas tus áreas funcionando perfectamente puedes lograr los objetivos, si se puedes aprender en corregir algo, lo puedes hacer en el mercado nacional, esto te sirve para practicar y tomar todas las precauciones a futuro, pues en el plano internacional los errores juegan en contra el doble, por el tema de tránsitos, permisos, certificaciones, costos, etc.

6. Desde su perspectiva, ¿considera que la construcción de confianza con el mercado extranjero impacta en la internacionalización de empresas agroexportadoras de palta Hass?

La relación comercial y la confianza es sumamente clave, si quieres marcar una confianza solida tienes que ser transparente en todo lo que hagas y digas (tiempo, volumen y calidad), este valor es increíble cuando está a tu favor sin duda, te mantiene posicionado con el nivel de confianza que te vas ganando, así como puede quitarte las oportunidades si la confianza estuviera quebrada.

7. Desde su perspectiva, ¿Si una empresa invierte más recursos en el extranjero puede considerarse que esta empresa está más comprometida con su proceso de internacionalización? ¿Por qué?

Me parece que si una empresa logra expandirse es porque definitivamente ha invertido en todas las operaciones que se requieren para poder internacionalizarse, en base a las leyes, requerimientos, y todo lo que demande estar presente en un mercado que no sea el de origen. El compromiso es grande y se evidencia en los productos que brindas finalmente y el reconocimiento por ello no pasa desapercibido. Para Agrokasa, en el mediano plazo aún no está considerándose la internacionalización, pero definitivamente seguimos ganando experiencia para poder seguir creciendo y perfeccionando nuestras estrategias.

8. Desde su perspectiva, ¿De qué manera influyen las decisiones de compromiso a tener más operaciones a nivel internacional en una empresa agroexportadoras de palta Hass?

Influye en todos los sentidos, pues eventualmente se tendrá impacto en cada aspecto interno de la empresa y el fortalecimiento del compromiso se vuelve parte de la cadena estando presente en cada acción que se termine por llevar a cabo. Por ejemplo, entre el año 2014 y 2018, el mercado americano cayó en su oferta de paltas hass desde California, en alrededor de 127 mil toneladas, por lo que en situaciones como esta te da pie para poder reconocer las oportunidades y proyectar una campaña que pueda abastecer lo que el cliente necesite. En conclusión, las decisiones de compromiso están ligadas a tu calidad, nivel de producción y contar con los contactos comerciales como base para acelerar tu proceso de internacionalización y el reconocimiento de oportunidades.

Nombre: Santiago Arenas Valdivia

Ocupación: Analista Senior de Comercio Exterior

Empresa: Corporación Agrolatina SAC

Fecha: 06/06/2020

1. Desde su perspectiva, ¿Qué impacto genera que las empresas exportadoras de palta Hass reconozcan que existen más oportunidades en el mercado extranjero a medida que tengan más conocimiento y experiencia?

Si hablamos netamente de paltas, el Perú produce alrededor de 500 millones kg de palta al año, de los cuales solo 350 millones de kg son exportados a diferentes mercados. Las empresas que desde un inicio tuvieron la oportunidad económica de exportar lo hicieron, salteándose el mercado nacional por los precios, rendimientos, etc., así que, al apuntar a ser una agroexportadora, significa que ya cuentas con la experiencia necesaria para vender tus productos a un cliente exigente y reconoces el impacto positivo de este inicio de exportaciones, el cual te permitirá crecer cada vez más como agroexportadora, teniendo la oportunidad incluso de vender nuevos productos que también cuenten con alta demanda en el extranjero.

2. Desde su perspectiva, ¿Cómo una empresa agroexportadora de palta Hass puede reconocer las oportunidades que el mercado extranjero le ofrece?

Puede reconocerlas mediante las nuevas ventas que se pacten con el mercado extranjero, identificando que los mayores retornos están en las empresas internacionales, también, logrando aliarse estratégicamente con otro productor para poder compartir el espacio de carga del envío del producto, otra forma es conociendo el precio que pagarían por tu producto, es decir mientras las empresas agroexportadoras estén capacitadas para reconocer todo ello, tomaran la decisión de estar presentes en el mercado extranjero que esté en tendencia. Asimismo, se puede reconocer que cuenta con oportunidades escuchando las referencias y comentarios de los otros países que ya han exportado a ese país destino, conocer qué mercados abastece, conocer sus campañas, niveles de producción.

3. Desde su perspectiva, ¿De qué manera impactó la posición de la red en el mercado extranjero para las agroexportadoras de palta Hass durante el periodo 2014-2018?

Impacta muchísimo positivamente, este es un negocio de confianza, como me gusta llamarlo, es de personas con confianza, mientras más amplia sea tu red, contarás con más información, la cual te será muy útil para tomar las decisiones. Específicamente en el periodo 2014-2018, el Perú estaba creciendo en producción y exportación de platas, en ese entonces el conocimiento se daba en saber cómo aprovechar el tipo de campo, que técnicas de productividad de suelos iba a hacer que la cosecha aumente.

4. Desde su perspectiva, ¿Cómo una empresa agroexportadora de palta Hass de la región Ica puede consolidar su posición de la red?

Bueno puede hacerlo desde tener una buena participación en la comunidad donde se trabaja, en este caso en Ica, tal vez con responsabilidad social, al construir escuelas, haces que los otros sepan cómo reconocerte positivamente y vas ganando un nombre el cual aprovecharás a futuro. En Ica, el nivel de desempleo es casi inexistente, las personas son ocupadas dentro del sector agro o minería por lo que teniendo un buen comportamiento con los trabajadores también te ayudará a posicionarte en la red.

5. ¿Usted está de acuerdo que para el caso de agroexportadores de palta Hass el aprendizaje se obtiene a través de la experiencia? Es decir, primero se conoce y domina el mercado local, luego se busca un mercado fronterizo con similitudes al nacional y así poco a poco se va internacionalizando hacia otros mercados. ¿Por qué?

Para mí la idea siempre es exportar, aventúrate a Europa por ejemplo es una gran oportunidad. Definitivamente el dominio se obtiene a través de la experiencia, trabajar con empresas extranjeras tiene que ver más con el tema de confianza ya que mantienes una relación estrecha que te permitirá seguir creciendo en el desempeño de tus exportaciones, no es tan usual utilizar contratos cuando ya tienes una confianza ganada. Y respecto al reconocimiento de la

experiencia, como lo mencione al inicio, si una empresa tiene las facilidades, como por ejemplo la financiación o contar con una gran logística, para iniciar directamente con exportaciones puede hacerlo desde un primer momento, y para las empresas que son más pequeñas y/o que no cuentan con los requisitos necesarios para poder exportar, por ende lo que harían es moverse solo dentro del mercado nacional, ganaran experiencia de igual manera, para que en un futuro cuando tengan la oportunidad de ingresar al mercado extranjero, puedan aprovecharla al máximo.

6. Desde su perspectiva, ¿considera que la construcción de confianza con el mercado extranjero impacta en la internacionalización de empresas agroexportadoras de palta Hass?

Si claro, impacta y es importante ya que si vas mejorando en los eslabones podrías ahorrar comisiones, y obtener más rendimiento. Si, por ejemplo, Agrolatina abre una sucursal en Europa, pero no como productor porque sería completamente diferente al negocio que se tiene en Perú, pero lo que si puede hacerse es abrir tu propio negocio importador para que se encargue de hacer el trabajo de distribución en este nuevo mercado, para llegar cada vez más a nuevos mercados.

7. Desde su perspectiva, ¿Si una empresa invierte más recursos en el extranjero puede considerarse que esta empresa está más comprometida con su proceso de internacionalización? ¿Por qué?

Podría considerarse en el sentido económico, pues al contar con un nivel de financiación considerable ya se podría iniciar con el proceso de internacionalización, con ello al mediano o corto plazo la empresa ya tiene objetivos alineados a este proceso y sería más fácil que se consigan. Sin embargo, si una pequeña empresa no cuenta con una financiación puede invertir de otra manera, como por ejemplo estar presente en más ferias para llegar a ampliar su cartera de negocios y con ello iniciar un plan de internacionalización en el largo plazo, haciéndose una empresa más reconocida por otros y con una posición ganada.

8. Desde su perspectiva, ¿De qué manera influyen las decisiones de compromiso a tener más operaciones a nivel internacional en una empresa agroexportadoras de palta Hass?

Influyen enormemente porque cuando planeas una campaña puedes reconocer en qué mercado es más rentable y cómo ganarías más experiencia. Además, puedes contar con un seguro de cobranza para asegurar que tu envío sea pagado si algo llega a salir mal. Por otro lado, dentro de las decisiones de compromiso deberían estar, ingresar con una buena marca, que tu calidad de fruta sea buena y se posicione, trabajar con las páginas web como una vitrina de tu producto, buscar posicionar la marca. Trabajar con decisiones de compromiso implica que ya se ha trabajado en la confianza y transparencia, la cual se gana a través de la compra-venta que ya hayas realizado anteriormente.

Nombre: Luis Juárez

Ocupación: Gerente de logística

Empresa: Agrícola Andrea S.A.C

Fecha: 06/06/2020

1. Desde su perspectiva, ¿Qué impacto genera que las empresas exportadoras de palta Hass reconozcan que existen más oportunidades en el mercado extranjero a medida que tengan más conocimiento y experiencia?

Genera una ventaja competitiva. Obviamente para palta Hass el mercado objetivo es el extranjero. Por ello la empresa se tiene que preparar y ahí entran todos los organismos que te apoyan en ese proceso. Así entran conociendo el mercado y van generando el Core del negocio.

2. Desde su perspectiva, ¿Cómo una empresa agroexportadora de palta Hass puede reconocer las oportunidades que el mercado extranjero le ofrece?

Trabajar en otros cultivos permite relacionarte no tan solo con organismos a nivel gremial como provid, procitrus, prohass, proarándanos, el gremio de agroexportadores, sino también Adex, PromPerú, entre otros. Es a través de estos círculos donde te vas conectando. Todo esto sumado a ferias y congresos internacionales de frutas y cultivos enfocados a estos mercados.

3. Desde su perspectiva, ¿De qué manera impactó la posición de la red en el mercado extranjero para las agroexportadoras de palta Hass durante el periodo 2014-2018?

Te permite llegar o generar puentes comerciales con bróker, súper mercados, mayoristas y minoristas. Es esencial en el negocio comercial internacionales que una empresa este bien conectada y posicionada en el extranjero.

4. Desde su perspectiva, ¿Cómo una empresa agroexportadora de palta Hass de la región Ica puede consolidar su posición de la red?

Por la trayectoria de la empresa, la calidad de la fruta, las inversiones a nivel de campo e industrial, incrementando áreas de cultivo, ampliando capacidad de planta, trayendo variedades patentadas, desarrollando mix de productos.

5. ¿Usted está de acuerdo que para el caso de agroexportadores de palta Hass el aprendizaje se obtiene a través de la experiencia? Es decir, primero se conoce y domina el mercado local, luego se busca un mercado fronterizo con similitudes al nacional y así poco a poco se va internacionalizando hacia otros mercados. ¿Por qué?

Para nosotros la experiencia más grande la obtuvimos con otros cultivos y esto nos abrió las puertas a introducir en el mercado extranjero nuestra palta hass.

6. Desde su perspectiva, ¿considera que la construcción de confianza con el mercado extranjero impacta en la internacionalización de empresas agroexportadoras de palta Hass?

Si, garantizar que cumplas con los embarques, garantizar que tienes un producto de calidad, garantizar que cumples con todas las certificaciones que el cliente y los mercados te piden. Eso te va generando confianza.

7. Desde su perspectiva, ¿Si una empresa invierte más recursos en el extranjero puede considerarse que esta empresa está más comprometida con su proceso de internacionalización? ¿Por qué?

Correcto, nosotros tenemos producción en México y en EE. UU. para otros cultivos que no son palta. En el caso de palta tenemos una oficina comercial en EE. UU. que nos da una gran ventaja competitiva. Por ahora en el caso de palta la empresa no tiene planeado invertir más recursos en el extranjero.

8. Desde su perspectiva, ¿De qué manera influyen las decisiones de compromiso a tener más operaciones a nivel internacional en una empresa agroexportadoras de palta Hass?

En nuestro caso nos ha permitido aumentar las ventas y eliminar al bróker e ir de frente a los supermercados. Esto aumenta nuestras ganancias y también nos brinda más control. Nosotros controlamos la salida, llegada y venta de la fruta.

Nombre: Enzo Pareja

Ocupación: Gerente comercial

Empresa: Complejo Agroindustrial Beta

Fecha: 08/06/2020

1. Desde su perspectiva, ¿Qué impacto genera que las empresas exportadoras de palta Hass reconozcan que existen más oportunidades en el mercado extranjero a medida que tengan más conocimiento y experiencia?

Genera un gran impacto ya que, para específicamente el producto palta Hass no existe un mercado nacional, por lo tanto, todo o casi todo se exporta. El mercado más demandante es el europeo. En el caso de complejo Agroindustrial Beta solo abastecemos a EE. UU. 6 semanas al año. Ellos demandan mucha más palta de México, es más el americano suele solicitar palta Hass de México y no peruana. Nosotros entramos cuando México no tiene la suficiente producción para abastecer el mercado norteamericano. Es básico para una empresa productora de palta Hass ver las oportunidades del mercado extranjero para aumentar sus ventas. El mercado local no rinde para este producto.

2. Desde su perspectiva, ¿Cómo una empresa agroexportadora de palta Hass puede reconocer las oportunidades que el mercado extranjero le ofrece?

Para la palta Hass es básico pertenecer al gremio ProHass ahí encuentras muchas oportunidades de crecer como empresa agroexportadora. También en el caso específico de EE. UU. el HAB es una excelente plataforma para conocer el mercado americano y poder incursionar en él. Asimismo, considero que lo primordial para reconocer oportunidades en especial si eres una empresa nueva son las Ferias Internacionales, ahí consigues contactos tanto de traders como clientes que te pueden ayudar a repotenciar la venta de tus paltas.

3. Desde su perspectiva, ¿De qué manera impactó la posición de la red en el mercado extranjero para las agroexportadoras de palta Hass durante el periodo 2014-2018?

La red de contacto dentro del rubro de palta Hass es indispensable, nosotros trabajamos con traders, quienes se encargan de colocar nuestra fruta en los mercados. Tener un buen trader es básico para que el producto sea reconocido, ya que depende de él, como llegue a manos del cliente final nuestro producto. En el caso de Europa lo manejamos con un trader que se ocupa de que la fruta madure y luego la coloca. En EE. UU. trabajamos directamente con Walmart.

4. Desde su perspectiva, ¿Cómo una empresa agroexportadora de palta Hass de la región Ica puede consolidar su posición de la red?

La manera de consolidarse dentro de la red es en primer lugar tener productos de calidad con las características específicas que te pide cada mercado, luego las certificaciones son muy importantes. Si tu fruta no tiene certificaciones no va a poder ingresar a ningún mercado. También considero que cumplir con la palabra es algo muy importante. Si uno queda con el cliente que el container va a estar el martes a las 8:00 am en puerto, pues a esa hora debe estar. Por ejemplo, nosotros hace ya varios años trabajamos con un mayorista español al que le vendemos espárragos y por la buena relación que hemos construido este año decidió trabajar con nosotros también con paltas.

5. ¿Usted está de acuerdo que para el caso de agroexportadores de palta Hass el aprendizaje se obtiene a través de la experiencia? Es decir, primero se conoce y domina el mercado local, luego se busca un mercado fronterizo con similitudes al nacional y así poco a poco se va internacionalizando hacia otros mercados. ¿Por qué?

Como te indique en el inicio el mercado local no está hecho para la palta Hass, si observas en el Perú se consume mucho más la palta fuerte. Prácticamente la palta Hass es un producto de exportación. Por lo tanto, no creo que una empresa primero deba vender este producto en el mercado local. Posiblemente puede ser en un mercado fronterizo con características similares al nuestro, como Chile. Aunque te comento que en Chile son mucho más rigurosos con los alimentos que ingresan a su país que EE. UU. Pero si estoy de acuerdo que en este negocio el aprendizaje se obtiene por la experiencia.

6. Desde su perspectiva, ¿considera que la construcción de confianza con el mercado extranjero impacta en la internacionalización de empresas agroexportadoras de palta Hass? Si claro, en este negocio uno no se lanza a mandar un container entero de palta a un desconocido. Normalmente, lo que hacemos es viajar y conocer a nuestro cliente, saber que tan serio es. Como te comenté hace un momento, el mayorista de España al ya tener confianza con nosotros y nuestro producto (espárragos) se animó este año a pedirnos también paltas, sin siquiera pedir una muestra de nuestras frutas. Yo creo que eso es porque ya tenemos una buena reputación en el mercado y eso se trabaja diariamente. Basta con que 1 vez incumplas algo y no te vuelven a comprar.

7. Desde su perspectiva, ¿Si una empresa invierte más recursos en el extranjero puede considerarse que esta empresa está más comprometida con su proceso de internacionalización? ¿Por qué?

Claro se puede considerar que mientras más recursos inviertan más comprometidos están. Esto también depende de la visión que tiene la empresa. En nuestro caso no nos conviene poner alguna sucursal en EE. UU. ya que solo les vendemos por 6 semanas al año. Lo que si nos conviene y se está evaluando es poner sucursales en Europa.

8. Desde su perspectiva, ¿De qué manera influyen las decisiones de compromiso a tener más operaciones a nivel internacional en una empresa agroexportadoras de palta Hass?

Pues mientras más comprometido estas con el mercado extranjero más operaciones tienes. Si no muestras un alto nivel de compromiso con el cliente pues este no va a desarrollar confianza contigo o no te va a ver como un exportador serio y preferirá irse con otro que este más comprometido.

Anexo 4: Validación Encuesta

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

UPC
Universidad Peruana
de Ciencias Aplicadas
Avenida Salaverry 2208
San Isidro
Lima 27 Perú
T 331 409 2800
www.upc.edu.pe

Estimado validador:

carlos, buenos

Me es grato dirigirme a Usted, a fin de solicitar su colaboración como especialista para validar el instrumento anexo, el cual será aplicado a las empresas peruanas exportadoras de palta Hass con destino a Estados Unidos quienes forman parte de la muestra. Por cuanto consideramos que sus observaciones y aportes serán de utilidad.

El presente instrumento tiene como finalidad recoger información directa para la investigación que se realiza actualmente, titulada “La estrategia de internacionalización: análisis de las dimensiones del modelo Uppsala empleadas por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2014-2018” esto con el objeto de presentarla como requisito para obtener el título de Negocios Internacionales.

Para efectuar la validación del instrumento usted deberá leer atentamente cada aspecto de la evaluación y su relación con las dimensiones y el objetivo establecido. Por otra parte, se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, contenido, pertenencia y congruencia u otro aspecto que se considera relevante para mejorar el mismo.

Gracias por su aporte.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

25 AÑOS
UPC
exige, innova.

UPC
Universidad Peruana
de Ciencias Agrícolas

Prolongación Primavera 23
Montevideo, Surco
Lima 33 - Perú
T 511 313 3303
www.upc.edu.pe

exige, innova.

Yo Fabiana Tenorio Pariona, con DNI 41874424
de profesión Administradora y ejerciendo actualmente como
Coordinadora en la institución PRUMPERÚ.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación del instrumento de recolección de información, a efectos de su aplicación a las empresas peruanas exportadoras de palta Hass con destino a Estados Unidos

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

	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Congruencia entre los ítems				X
Amplitud de contenidos			X	
Redacción de los ítems				X
Ortografía				X
Presentación				X

En Lima, a las 20:30 del día 04 del mes marzo del año 2020.

Firma del validador

Anexo 5: Encuesta (Herramienta Cuantitativa)

Nombre Completo: _____

Empresa en la que labora: _____

Puesto que ocupa: _____

Reconocimiento de Oportunidades

Las empresas identifican dentro de su entorno interior y exterior las mejores oportunidades que pueden tener al tomar una decisión frente a un determinado escenario.

1. ¿Qué tan importante es para una empresa productora de palta Hass fresca

	1	2	3	4	5	
No es importante	☐	☐	☐	☐	☐	Muy importante

reconocer las oportunidades que le ofrece el mercado extranjero?

2. ¿Qué tan importantes son las siguientes instituciones, herramientas y plataformas para que usted reconozca las oportunidades que le brinda el mercado extranjero?

	No es importante	Poco importante	Neutro	Importante	Muy importante
PROM PERÚ	☐	☐	☐	☐	☐
ADEX	☐	☐	☐	☐	☐
PROHASS PERÚ	☐	☐	☐	☐	☐
MINAGRI	☐	☐	☐	☐	☐
HASS AVOCADO BOARD	☐	☐	☐	☐	☐
MINCETUR	☐	☐	☐	☐	☐
SIICEX	☐	☐	☐	☐	☐

3. ¿Qué tan importante considera usted a los siguientes factores para reconocer mejor las oportunidades en el mercado extranjero?

	No es importante	Poco importante	Neutro	Importante	Muy importante
Estudio del mercado en el país destino	☐	☐	☐	☐	☐
Buscar recomendaciones con otros agro exportadores	☐	☐	☐	☐	☐
Enfocar las estrategias en generar confianza	☐	☐	☐	☐	☐
Participación en ferias internacionales	☐	☐	☐	☐	☐
Realizar un contrato con el importador	☐	☐	☐	☐	☐
Contar con un seguro de cobranza	☐	☐	☐	☐	☐
Contar con excelente maquinarias	☐	☐	☐	☐	☐
Poseer una página web que sirva como vitrina de tus productos, proceso productivo, etc.	☐	☐	☐	☐	☐

Posición de la red de contactos

El camino hacia la internacionalización está altamente vinculado con el tamaño de su red de contactos y la diversidad de esta. Es sumamente importante la posición que mantienen en la red y la relación que mantienen con diferentes clientes y proveedores para crear puentes hacia otros mercados

4. ¿Qué tan importante es para una empresa agro exportadora de palta Hass fresca tener una buena red de contactos consolidada?

	1	2	3	4	5	
No es importante	☐	☐	☐	☐	☐	Muy importante

5. ¿Cómo calificaría a los siguientes factores para que una empresa agro exportadora de palta Hass fresca puede posicionarse en su red de contactos?

	No es importante	Poco importante	Neutro	Importante	Muy importante
Producto de calidad	☐	☐	☐	☐	☐
Entregas a tiempo	☐	☐	☐	☐	☐
Empaque perfecto	☐	☐	☐	☐	☐
Buena comunicación entre importador y exportador	☐	☐	☐	☐	☐
Clientes fidelizados	☐	☐	☐	☐	☐
Precios competitivos	☐	☐	☐	☐	☐
Maneja un alto nivel de producción	☐	☐	☐	☐	☐
Buen enfoque en las campañas de frutas	☐	☐	☐	☐	☐

Aprendizaje, creación y construcción de la confianza

Permite el aprendizaje junto a clientes en un grado muy alto. Este aprendizaje se realiza a través de la experiencia y es evolutivo. Asimismo, se construyen lazos fuertes de confianza entre la empresa y los clientes

6. ¿Está de acuerdo en que una empresa productora de palta Hass fresca debe iniciar primero sus ventas en el mercado nacional para luego ir hacia uno extranjero basándose en todo lo aprendido y la experiencia obtenida en el mercado local?

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

7. ¿Cómo calificaría a los siguientes factores para que una empresa agro exportadora de palta Hass construya confianza con sus clientes?

	No es importante	Poco importante	Neutro	Importante	Muy importante
Producto de calidad	☐	☐	☐	☐	☐
Entregas a tiempo	☐	☐	☐	☐	☐
Empaque perfecto	☐	☐	☐	☐	☐
Comunicación constante entre importador y exportador	☐	☐	☐	☐	☐
Página web actualizada y bien construida	☐	☐	☐	☐	☐
Precios competitivos	☐	☐	☐	☐	☐
Buenas referencias de otros clientes	☐	☐	☐	☐	☐
Viaje hacia oficinas del cliente	☐	☐	☐	☐	☐

Relaciones de decisión de compromiso

La empresa decide si aumentar o disminuir el compromiso que tiene en el mercado exterior. Esto quiere decir la cantidad de recursos que invierte en este mercado.

8. ¿Una empresa agro exportadora de palta Hass fresca se encuentra más comprometida con su proceso de internacionalización si aumenta los recursos invertidos en el mercado extranjero?

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente de acuerdo

9. ¿Cómo calificaría a los siguientes factores para que una empresa agro exportadora de palta Hass invierta más recursos en el extranjero y así su compromiso con este sea mayor?

	No es importante	Poco importante	Neutro	Importante	Muy importante
El crecimiento de la empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Aumentar el nivel de producción	☐	☐	☐	☐	☐
Tener mayor control de la mercadería	☐	☐	☐	☐	☐
Mayor demanda del producto	☐	☐	☐	☐	☐
Tener alcance a mayor y mejor tecnología	☐	☐	☐	☐	☐
Aumenta a gran escala las ganancias de la empresa	☐	☐	☐	☐	☐