

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES



TESIS

PLAN ESTRATÉGICO PARA FOMENTAR LA EXPORTACIÓN DE AJO (*Allium Sativum*) DE LAS PYMES DE LA REGIÓN DE AREQUIPA AL MERCADO DE ACRE - BRASIL, POR VÍA LA CARRETERA INTEROCEÁNICA SUR

PRESENTADO POR LA BACHILLER
ESTEFANIE MARÍA ROSALES LÓPEZ

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

ASESOR: CESAR M. TORRES VEGA

LIMA, PERÚ

2019

A mis Padres por ser el motor de mi vida
para seguir adelante y nunca rendirme, a mis
hermanos, mi abuelita Filly y a Dios por darme las fuerzas
Y la voluntad para seguir luchando por mis metas.

AGRADECIMIENTO

A mis profesores que me instruyeron
adecuadamente para lograr el propósito deseado
y a las personas que me apoyaron con las
herramientas necesarias para el desarrollo
de la investigación.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis propone un plan estratégico para fomentar e incrementar la exportación de ajo de las Pymes de la Región de Arequipa al mercado de Acre – Brasil por vía la Carretera Interoceánica Sur. Por el cual, su desarrollo se estructuró de la siguiente manera.

En el primer capítulo, se realiza el planteamiento del estudio identificado, a través de la realidad problemática de las pymes de Arequipa, el problema principal y los secundarios que abarcan las exportaciones de ajo. Asimismo, se determinaron los objetivos, la justificación, los alcances y las limitaciones del desarrollo de la investigación.

En el segundo capítulo, se describe toda la información necesaria que aporte al trabajo de investigación como son los antecedentes, el marco legal, las exportaciones de ajo de las pymes de Arequipa al mercado de Acre y la definición de los términos básicos que abarcan la presente investigación.

En el tercer capítulo, se plantea la hipótesis principal y las secundarias, las variables dependiente e independiente, indicadores y la matriz de consistencia para la presente investigación.

En el cuarto capítulo, se propone la metodología de trabajo, el diseño, la población y los instrumentos de recolección de datos, técnicas de procesamiento y el procesamiento para la ejecución del desarrollo de la investigación.

En el quinto capítulo, se desarrolla los resultados cualitativos de la investigación considerando el análisis y la discusión de los resultados obtenidos.

Finalmente, en el sexto capítulo, se desarrolla las conclusiones y las recomendaciones de la presente investigación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	iv
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
CAPÍTULO I: PLANEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	1
1.1 Formulación del Problema.....	1
1.1.1 Problema Principal.....	4
1.1.2 Problemas Específicos.....	4
1.2 Objetivo General y Específicos.....	4
1.2.1 Objetivo General.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4
1.3 Justificación e Importancia del Estudio.....	5
1.4 Alcance y Limitación.....	5
1.4.1 Alcance.....	5
1.4.2 Limitaciones.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL.....	6
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	6
2.2 Bases Teórico – Científico.....	7
2.3 Definición de Términos Básicos.....	35
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	37
3.1 Hipótesis y/o Supuestos Básicos.....	37
3.1.1 Hipótesis General.....	37
3.1.2 Hipótesis Específicos.....	37
3.2 Identificación de Variables o Unidad de Análisis.....	37
3.3 Matriz Lógica de Consistencia.....	38
CAPÍTULO IV: MÉTODO.....	39
4.1 Tipo y Método de Investigación.....	39
4.2 Diseño Específico de Investigación.....	39
4.3 Población, Muestra o Participantes.....	39
4.4 Instrumentos de Recogida de Datos.....	40
4.5 Técnicas de Procedimientos y Análisis de Datos.....	40
4.6 Procedimiento de Ejecución del Estudio.....	40
CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	41

5.1	Datos Cuantitativos.....	41
5.2	Datos Cualitativos.....	45
5.3	Análisis de Resultados.....	74
5.4	Discusión de Resultados.....	76
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		78
6.1	Conclusiones.....	78
6.2	Recomendaciones.....	79
6.3	Plan Estratégico.....	80
REFERENCIAS.....		101

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Partidas Arancelarias de Ajos _____	15
Tabla 2. Principales Países Exportadores de Ajo fresco a Nivel Mundial _____	16
Tabla 3. Principales Importadores de Ajos _____	17
Tabla 4. Exportaciones de Ajos Peruano _____	18
Tabla 5. Principales Regiones Productoras de Ajos (2017) _____	29
Tabla 6. Pymes de Arequipa Encuestadas _____	41
Tabla 7. Pregunta 1 – Resultados _____	42
Tabla 8. Pregunta 2 – Resultados _____	42
Tabla 9. Pregunta 3 – Resultados _____	43
Tabla 10. Pregunta 4 – Resultados _____	44
Tabla 11. Cuadro Comparativo de Tiempo _____	74
Tabla 12. Cuadro Comparativo de Costo de Flete _____	74
Tabla 13. Principales Proveedores de Ajo de Brasil _____	85
Tabla 14. Empresas que Exportaron Ajo al Brasil _____	93
Tabla 15. Proyección de Incremento de la Exportación de Ajo de la Región de Arequipa al Estado de Acre. _____	99
Tabla 16. Flujo de Caja Proyectado _____	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Balanza Comercial - Perú (Millones de US\$)-----	1
Figura 2. Exportaciones de Productos Tradicionales y No Tradicionales (Millones de US\$)-----	2
Figura 3: Esquema del Proceso de Planificación -----	9
Figura 4: Cinco Fuerzas de Porter -----	12
Figura 5. Especificaciones de Ajo en Brasil - Calibres-----	19
Figura 6. Especificaciones de Ajo en Brasil – Grupo y Subgrupo-----	20
Figura 7. Evolución de la Participación (%) del ajo Nacional e Importado en el Consumo Brasileiro entre 1996/2015 -----	21
Figura 8. Procedimiento para Solicitar la Licencia de Importación No Automática ----	22
Figura 9. Procedimiento de Importación y Desaduanaje en Brasil -----	23
Figura 10. Impuesto Tributarios del Ajo importado en Brasil-----	25
Figura 11. Exportaciones a Brasil según vías de Transporte - US\$ Millones -----	26
Figura 12. Tramos de la Carretera Interoceánica Sur -----	27
Figura 13. Producción de Ajo en el Perú 2013 – 2017 (Miles de Toneladas)-----	28
Figura 14. Provincias de la Región de Arequipa -----	30
Figura 15. Valor Agregado Bruto Según Actividad Económica -----	31
Figura 16. Exportaciones Totales, Arequipa -----	31
Figura 17. Pregunta 1 – Resultados -----	42
Figura 18. Pregunta 2 - Resultados -----	43
Figura 19. Pregunta 3 – Resultados -----	44
Figura 20. Pregunta 4 - Resultados -----	45
Figura 21. Análisis PEST -----	84
Figura 22. Indicadores Económicos 2017 -----	87
Figura 23. Balanza Comercial entre Perú y Brasil 2017 -----	88
Figura 24: Estados de Brasil-----	89
Figura 25. Exportaciones, Importaciones y Balanza Comercial del Estado de Acre----	90
Figura 26. Participación de Productos Importados al Estado de acre 2017-----	91
Figura 27. Empresas por Sectores. -----	92
Figura 28. Clasificación de Empresas en Arequipa-----	93
Figura 29. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter-----	94

RESUMEN

La presente tesis tuvo como objetivo lograr que las Pymes de Arequipa incrementen sus exportaciones de ajo al Estado de Acre, vía la Carretera Interoceánica Sur. El diseño es no experimental, dado que se observó los fenómenos sin manipular la variable en estudio.

La muestra en estudio de la presente investigación estuvo constituida por las pymes de la Región de Arequipa.

La técnica de recolección de datos empleada fue la entrevista, y el instrumento que se utilizó en la presente investigación fue la guía de entrevista, el cual estuvo constituido por un conjunto de preguntas abiertas orientado a recabar información importante.

Como conclusión se obtuvo que la propuesta del plan estratégico fomentará e incrementará las exportaciones de ajo de las Pymes de la Región de Arequipa al Estado de Acre, vía Carretera Interoceánica Sur.

Palabras Claves: Exportación de Ajo, Carretera Interoceánica, Pymes de Arequipa.

ABSTRACT

The objective of this research was to achieve that the Pymes of Arequipa increase their exports of garlic to the State of Acre, via the South Interoceanic Highway. The design is not experimental, given that the phenomena were observed without manipulating the variable under study.

The sample under study of the present investigation was constituted by the Pymes of the department of Arequipa.

The data collection technique used was the interview, and the instrument used in the present investigation was the interview guide, which consisted of a set of open questions aimed at gathering important information.

As a conclusion, it was obtained that the proposal of the strategic plan will promote and increase the exports of garlic from the Pymes of the department of Arequipa to the acre state, via the South Interoceanic Highway.

Keywords: Garlic export, interoceanic highway, Pymes of Arequipa

CAPÍTULO I: PLANEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Formulación del Problema

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2018), indicó que las proyecciones de la economía peruana para el 2017 fueron de 2.7%, pero solo obtuvo un crecimiento del 2.5%, esto se debió a las causas del fenómeno del niño costero; a pesar de no llegar a la meta proyectada, el crecimiento del Perú fue favorable y con esto se logró que los países desarrollados nos vean como una fuente de inversión.

En el año 2017 la balanza comercial ha registrado un superávit comercial de 6.266 millones de dólares, respecto al año anterior, obteniendo el resultado más alto dentro de los últimos 5 años, según datos del Banco Central de Reserva (BCR). Ver Figura 1. Esto se debió fundamentalmente a que se incrementó los volúmenes de las exportaciones y a su vez incrementaron los precios de las exportaciones, gracias a la demanda mundial.

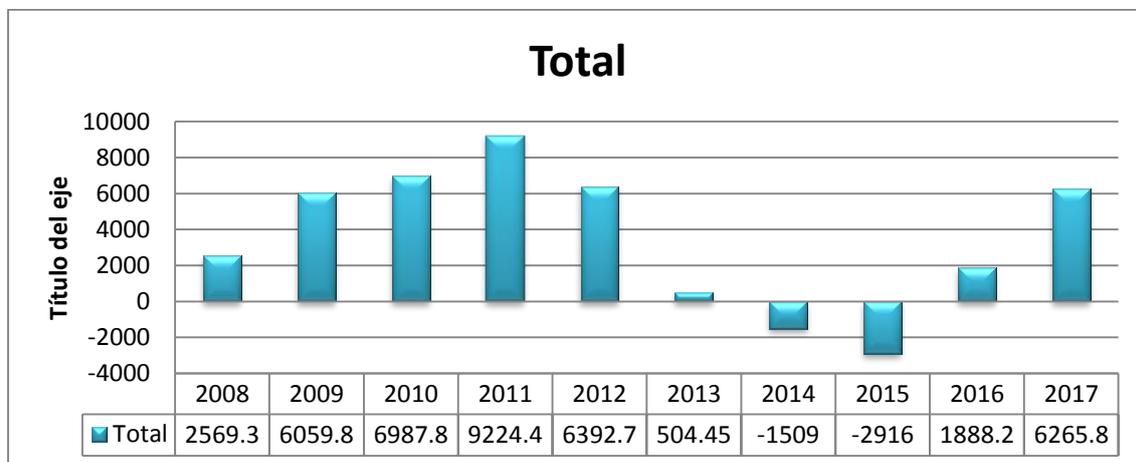


Figura 1. Balanza Comercial - Perú (Millones de US\$)

Fuente: Banco Central de Reserva – BCR / Elaboración Propia

Dentro de las exportaciones de Perú, podemos observar en la figura 2, que el sector con mayor crecimiento, en el 2017, es el de los productos tradicionales; por otro lado, se encuentra el sector de los productos no tradicionales, en la cual se encuentra el ajo

fresco; teniendo en cuenta que el Perú produce este producto, se busca impulsar las exportaciones en cantidades más altas de las que se viene exportando, pero esto se debe a mayor trabajo de las empresas en conjunto con el Estado, que son un nexo para lograr el objetivo.

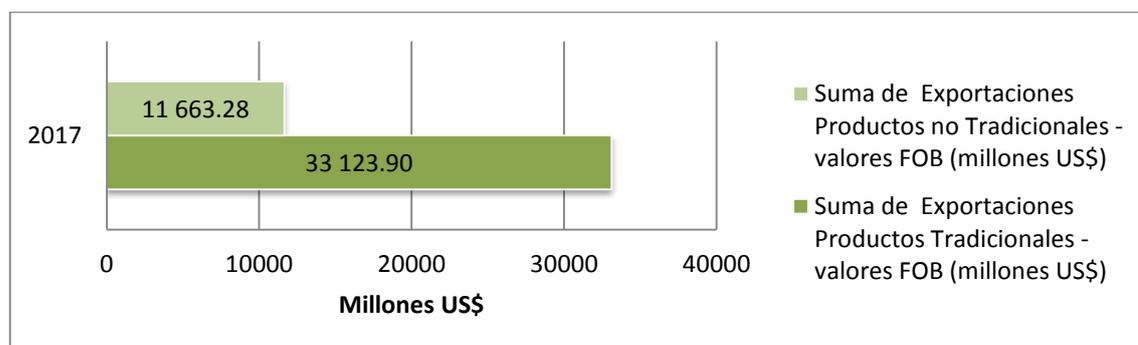


Figura 2. Exportaciones de Productos Tradicionales y No Tradicionales (Millones de US\$)

Fuente: BCR

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2018). La economía de Brasil crecerá en el 2018 en un 2.1% respecto a años anteriores, a pesar de haber pasado por una crisis económica en el año 2015 y el 2016. Esto indica, que dejará de ser un país de economía emergente para volver a ser una gran potencia.

Según el viceministro de Comercio Exterior (Vásquez, 2017), indicó que diversos productos peruanos como las mandarinas, ajo, maca, cebolla, entre otros, han logrado despertar el interés del mercado brasilero; y en la actualidad se viene exportando. Debido a esto, el Perú tiene la oportunidad por ofrecer y vender dichos productos al mercado de Brasil; ya que cuenta con la cercanía por ser un país fronterizo con el Perú y, a su vez, cuenta con acuerdos comerciales como el acuerdo Mercosur (ACE 58).

Por otro lado, Perú es considerado como uno de los principales países, mega diversos en cuanto a suelos y climas; por lo que cuenta con las mejoras tierras para sembrar

productos agrícolas y poder obtener productos de calidad para competir en el mercado internacional. Pero en la actualidad el sector agrario no se ha desarrollado lo suficiente.

Según estadísticas del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2018) indicó que la Región de Arequipa es el principal productor de Ajo, sin embargo las exportaciones de dicho producto hacia el mercado brasilero no han crecido en los últimos años; dejando de lado la oportunidad comercial con el Brasil. A pesar de conocer el interés y la demanda que tiene el mercado por los productos agrícolas y en especial por el ajo fresco.

Ante esta situación, las Pymes de la Región de Arequipa, que en su mayoría se dedican a la actividad agropecuaria, pero pocas de ellas son empresas exportadoras y al parecer desconocen el potencial comercial que existe en el mercado brasilero por el lado norte (Acre).

Sin embargo, a pesar de que el Perú mantiene un límite con el Brasil y están conectados a través de la Carretera Interoceánica Sur, infraestructura vial que se construyó en el 2010 con la finalidad de dinamizar el comercio entre ambos países; al día de hoy, no se han podido incrementar las exportaciones por esta vía carretera, desaprovechando la oportunidad de usar este medio. Según estadísticas del Mincetur solo el 2% de las exportaciones se da por esta vía.

En contraparte, los pocos exportadores que actualmente exportan, lo hacen por vía marítima, la cual si bien es cierto tiene sus propias ventajas, también tiene sus propias desventajas en comparación con la vía terrestre.

Teniendo en cuenta esta situación se propone un plan estratégico que permita fomentar la exportación de ajo de las Pymes de la Región de Arequipa hacia el mercado

de Acre vía la Carretera Interoceánica Sur, en las cuales se busca dar a conocer los requisitos y las grandes posibilidades del mercado de Acre para el ingreso al mercado de Acre, conocer los motivos; por el cual, las Pymes de Arequipa aun no inician sus exportaciones al mercado meta.

De tal manera, las exportaciones de ajo de la Región de Arequipa, ayudara a mejorar la economía peruana; ya que, incrementará las exportaciones de productos no tradicionales, donde al día de hoy no está desarrollado lo suficiente.

1.1.1 Problema Principal

¿Cómo lograr que las Pymes de la Región de Arequipa incremente la exportación de ajo al Estado de Acre vía la Carretera Interoceánica?

1.1.2 Problemas Específicos

- ✓ ¿Existirá mercado potencial en el Mercado de Acre – Brasil para las Pymes de Arequipa al mercado brasilero?
- ✓ ¿La Carretera Interoceánica Sur es la mejor opción viable para exportar ajo al mercado de Acre – Brasil?

1.2 Objetivo General y Específicos

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para incrementar la exportación de ajo de las Pymes de la Región de Arequipa al Estado de Acre vía la Carretera Interoceánica Sur.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Determinar de qué forma el plan estratégico hará posible fomentar las exportaciones de ajo de las pymes de Arequipa al mercado brasilero.

- ✓ Determinar que la Carretera Interoceánica Sur es la mejor opción viable para exportar ajo al mercado de Acre – Brasil.

1.3 Justificación e Importancia del Estudio

La exportación es una herramienta fundamental para el desarrollo de las regiones, ya que contribuye a generar empleo y mejora la calidad de vida de la población.

Actualmente, el comercio entre Perú y Brasil respecto a las exportaciones de ajo, se da, pero en poca cantidad y donde las Pymes tienen poca actividad, lo que está generando pérdida de oportunidades de negocio, afectando el desarrollo empresarial de la región.

Es así, que se han considerado importante analizar el actual sistema de exportación de ajo para diseñar un plan estratégico que incremente las exportaciones de ajo de las Pymes de la Región de Arequipa al Estado de Acre vía la carretera interoceánica. El estudio contribuirá a demostrar la viabilidad de la carretera interoceánica sur como oportunidad para dinamizar el comercio entre Perú y Brasil.

1.4 Alcance y Limitación

1.4.1 Alcance

El estudio se centrará en las medianas empresas productoras de ajo que se encuentran al sur del Perú, que nos permitirán analizar el estado en que se encuentran dichas empresas para realizar las exportaciones de ajos, a través de la carretera interoceánica y permitirá incrementar las exportaciones y alcanzar el mercado Brasileño; a su vez empiece a dinamizar e incrementar continuamente las exportaciones entre el Perú y Brasil.

1.4.2 Limitaciones

La investigación no presentó limitaciones significativas que representen un riesgo a la viabilidad del estudio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la Investigación

Para el desarrollo de la investigación, se tomó en cuenta los siguientes estudios como antecedentes:

Chirinos et al. (2009), analizaron diversos puntos importantes precisando los motivos; por los cuales, el orégano es un producto rentable y cuenta con diversas ventajas para ser vendida al mercado brasilero.

Es por ello que, los autores propusieron un plan de negocio con la finalidad de demostrar la viabilidad financiera para lograr la internacionalización de la pyme de Tacna.

Para ello, evaluaron algunos métodos de análisis, por ejemplo el análisis PEST y el análisis FODA que facilite proponer los objetivos y estrategias para la investigación.

Ramos y Bustios (2013) mencionan que, el ajo de la región Arequipa presenta diversas ventajas competitivas para poder ser exportado al mercado de Acre y Rondonia; por los cuales evalúan diversos factores importantes.

Es por ello que, los autores proponen un plan de negocio con el objetivo de demostrar las ventajas del ajo chino de la región Arequipa y la viabilidad de exportar al mercado de Acre y Rondonia. Debido a ello, se evaluó diferentes métodos entre ellos está el análisis PEST y el análisis FODA que ayudan con la investigación sobre el producto a exportar y así proponer estrategias.

Absi, Calizaya & Ramírez. (2017) proponen un plan estratégico, para que la provincia de Tarata sea autosostenible y mantenga el liderazgo de la producción de orégano; a su vez, desarrollara otros sectores en paralelo.

Es por ello que, realizaron análisis profundos para poder implementar estrategias retenidas y establecer objetivos para ingresar en el mercado de Brasil con la exportación del orégano.

Apcho, Caballero & Miranda. (2017) mencionan que la cebolla peruana ha incrementado en los últimos años, por el cual realizan la investigación para conocer la realidad de la cebolla en el Perú e investigar el potencial de crecimiento.

Es por ello que, proponen un plan estratégico que la principal finalidad es alcanzar una visión para desarrollarse en la industria de la cebolla al 2027.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2016) desarrolla un informe; pro el cual, el objetivo es identificar las oportunidades del mercado en Brasil, asimismo elaboro el perfil del ajo y la cebolla que son susceptibles de comercializarse en el mercado brasilero – Manaus.

Por ello que, investiga diversos factores, como los mercados, los aranceles, requisitos sanitarios, medios de transporte y canales de comercialización.

2.2 Bases Teórico – Científico

2.2.1. Ajo (ALLIUM SATIVUM)

El nombre técnico del ajo es *Allium sativum*, el ajo es una hortaliza que se emplea comúnmente en la cocina mediterránea. Es de sabor fuerte.

2.2.2. Plan Estratégico:

Para definir el termino sobre plan estratégico se analizara algunos conceptos; según Ander-Egg (1995) la planificación estratégica tiene un interés en particular, que viene a

ser la direccionalidad del proceso (mantener un arco direccional para lograr determinados objetivos y metas) y poder modificar las veces que sea necesario.

Por consiguiente, el inicio del diagnóstico que implica el proceso, que se tiene en cuenta factores internos, extornos; las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que involucra cada uno; permite crear un plan de acuerdo a los objetivos que se desea alcanzar.

De acuerdo a Fred (2003) dice que la planeación estratégica es sinónimo de la dirección estratégica; la cual se refiere a formular, implantar y evaluar la estrategia. Asimismo, se dice que la planificación estratégica tiene como propósito reconocer y crear nuevas oportunidades para el futuro. (p. 39)

Por lo que, se presentó tres etapas para el proceso de planeamiento estratégico, la cuales fueron: la formulación de la estrategia que consiste en la visión, misión, identificar oportunidades y amenazas externas, determinar debilidades y fortalezas internas, establecer objetivos a largo plazo y crear. Implantación de estrategia refiere a la acción de la dirección, una etapa difícil, plantear objetivos, motivar a los empleados y distribuir recursos para ejecutar las estrategias. Y finalmente la evaluación de la estrategia que consiste en revisar todos los factores, los rendimientos y tomar decisiones y con eso analizar si se debe reformular los objetivos.

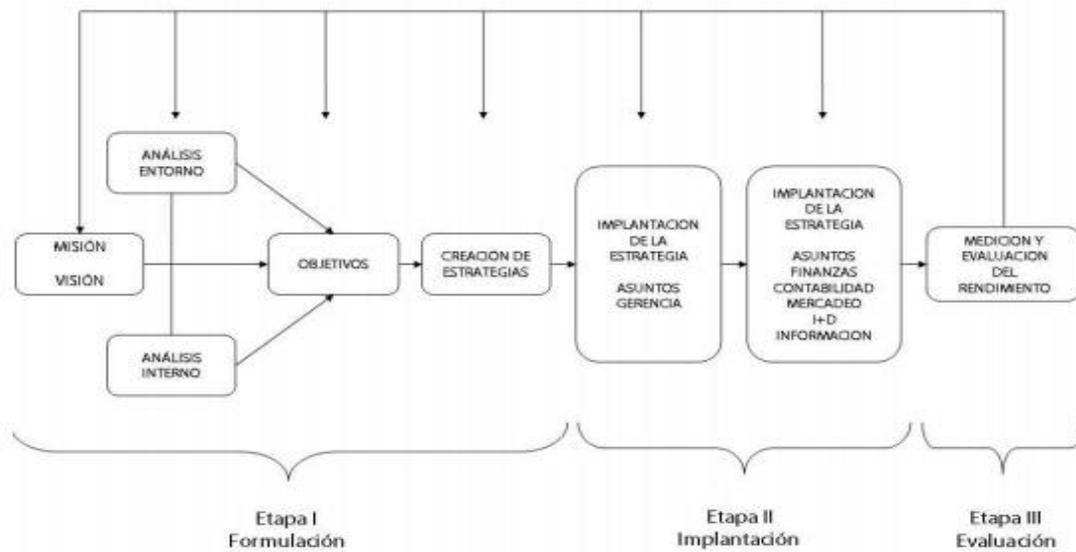


Figura 3: Esquema del Proceso de Planificación
Fuente: Fred (2003)

Desarrollo de la Estrategia:

De acuerdo con la investigación, se definió la primera etapa al desarrollo de la estrategia; esto sería la misión, visión. Seguido especificar los factores externos e internos que influyan en la estrategia. Luego determinar los objetivos y estrategias que surjan de la combinación de estos factores en la matriz FODA.

Misión y Visión

- **Misión**

“la misión es el propósito de la organización, por lo cual debe ser amplio, fundamental y duradero; debe permanecer estable durante muchos años, sin importar quienes administran la organización, y hasta que las condiciones competitivas obliguen a ajustar la razón de ser. La función del propósito es guiar e inspirar, no necesariamente obtener una ventaja o diferenciar” (Kovacevic y Reynoso, 2010).

“la misión de un texto breve (generalmente de una o dos oraciones) que define la razón de ser de la empresa, el propósito fundamental de la identidad y en especial, lo que brinda a los clientes. La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos” (Kaplan y Norton, 2008).

- **Visión**

“A diferencia de la misión, la visión debe ser muy breve, simple y fácilmente entendible por todos, con el fin de poder usarla como mensaje comunicacional para motivar a los empleados de una organización y transmitir al mercado lo que se quiere ser” (Kovacevic y Reynoso, 2010).

“La declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar – con frecuencia en términos visionarios – como quiere la empresa que el mundo la perciba. Toda definición de visión debe contener tres componentes críticos: objetivos desafiantes, definición de nicho y horizonte de tiempo” (Kaplan y Norton, 2008).

Análisis Estratégico

“Se plantea que una vez que se ha mejorado y clarificado la visión, la empresa tiene un panorama claro de lo que necesitaba alcanzar. Ahora realizar un análisis externo e interno que incluye una evaluación amplia de sus propias capacidades y desempeño en relación con los de sus competidores, así como también su posicionamiento con respecto a las tendencias de la industria” (Kaplan y Norton, 2008).

Análisis Externo

“Diversas investigaciones han puesto de manifiesto la importancia de las condiciones de la industria en el desempeño de las empresas. Los estudios han demostrado que la

rentabilidad promedio de la industria es; por mucho, el factor más importante para predecir el desempeño de una empresa” (Anthony y Govindarajan, 2008).

“El análisis externo evalúa el entorno macroeconómico del crecimiento económico, las tasas de interés, movimientos cambiarios, precios de los factores de producción, normatividad y expectativas generales del papel que tiene la organización en la sociedad” (Porter, 1980).

- **Análisis PEST y las Cinco Fuerzas de Michel Porter**

El análisis PEST muestra los componentes políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Asimismo, señalan que el análisis externo también incluye un examen a nivel industrial de la economía de la industria utilizando marcos como las Cinco Fuerzas de Michael Porter: a) el poder de negociación de los compradores, b) el poder de negociación de los proveedores, c) la disponibilidad de sustitutos, d) la amenaza de nuevos entrantes y e) la rivalidad del sector. (Kaplan y Norton, 2008).

El modelo de las cinco fuerzas Porter se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí para apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados por el sector. Estos beneficios extraordinarios, de carácter monopolístico según la teoría microeconómica, serán mayores cuanto menos sea la competencia. La competencia a la que se refiere el modelo no es únicamente la convencional por aumentar la participación de mercado, que ocurre entre empresas que ofrecen productos similares. La competencia por los beneficios extraordinarios se producen también entre las empresas y sus clientes, y entre las empresas y sus proveedores. Las nuevas empresas que pretendan entrar al sector competirán igualmente, con las existencias por esos beneficios, y lo mismo sucede con los productos sustitos. (Francés, 2006). Ver Figura 4

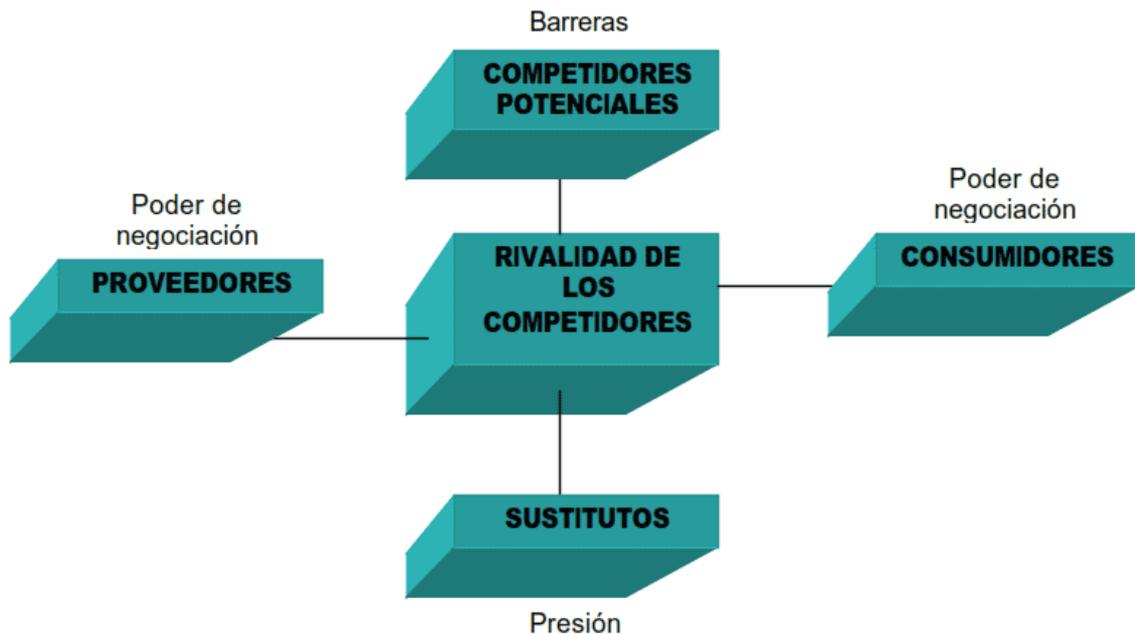


Figura 4: Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: Porter 2001

Análisis Interno

“El análisis interno examina el desempeño y las capacidades de una organización, es el estudio de los elementos claves que condicionan ciertas fortalezas y debilidades que se tienen respecto a sus recursos” (Kaplan y Norton, 2008).

- **Análisis FODA**

“Una vez desarrollados los análisis externos e internos, los participantes del desarrollo de la estrategia realizan un análisis FODA (Acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y plantean que es probable que este análisis sea la primera y más importante de todas las herramientas de análisis de la estrategia, identificando las actuales fortalezas, debilidades, oportunidades emergentes y amenazas preocupantes de la empresa” (Kaplan y Norton, 2008).

“Con la ayuda del modelo FODA, una empresa puede analizar lo que puede hacer hoy, los puntos fuertes y débiles de la organización, y lo que podría hacer en

relación con el entorno exterior, las oportunidades y amenazas externas” (Olve, Roy y Wetter, 2002).

La intención principal del análisis FODA es identificar las estrategias para utilizar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y erradicar las debilidades. En términos generales, señalan que la meta de un análisis FODA es crear, afirmar o afinar el modelo de negocio específico de una empresa que mejor alinee, ajustes o combine sus recursos y capacidades con las demandas del entorno en el que opera. “Los directivos coparan y contrastan las diferencias alternativas posibles y después identifican el conjunto de estrategias que crearán y mantendrán una ventaja competitiva” (Hill y Jones, 2011).

2.2.3. Exportación:

Según la Organización mundial de Comercio (OMC, 2005) se dice que la exportación consiste en obtener beneficios por vender productos o servicios a diferentes países. De manera que el vendedor (exportador) cuente con el privilegio de tener a sus clientes en diferentes países (importador) a su vez se debe tener en cuenta todas las normas que se apliquen en el mercado meta.

“Registro de la venta al exterior de bienes o servicios realizada por una empresa residente dando lugar a una transferencia de la propiedad de los mismos (efectiva o imputada)”. (BCR, 2018).

En términos económicos, se define a la exportación una forma de generar ingresos para el país que vende sus productos o servicios, de forma que viene a ser una fuente de riqueza.

Tipos de Exportación

Exportación directa

La exportación directa se da cuando la empresa realiza la venta a un comprador (importador), donde dicha acción de exportar no cuenta con el apoyo de un intermediario; es decir, se encarga de toda la actividad logística. Y donde la empresa directamente coordina y concreta sus negocios y ejecuta la operación al momento de exportar. (Moreno y Fantasia, 2009)

Ventajas

- ✓ El trato con los importadores y consumidores finales es directa.
- ✓ El precio final puede ser más competitivo; ya que, no se tiene intermediarios.
- ✓ Se obtiene conocimiento y se aprende sobre el mercado y así poder ponerlo en práctica para otros mercados meta.

Desventaja

- ✓ Se necesita mayor inversión.
- ✓ Exige tener varios conocimientos de diferentes áreas de la empresa.
- ✓ Es riesgo para la empresa.

Exportación indirecta

La exportación indirecta se da de una manera distinta; ya que, para llegar al comprador del exterior se cuenta con diversos canales (intermediarios). Dichos intermediarios pueden ser nacionales o internacionales, pero cumplen su misión de igual manera. (Moreno y Fantasia, 2009)

Ventaja

- ✓ No se asume los riesgos o responsabilidades con el importador.
- ✓ No necesita de gran inversión.
- ✓ Las ventas al exterior son más factibles.

Desventajas

- ✓ El exportador desconoce los mercados que adquieren su producto, ni los clientes finales.
- ✓ No tiene conocimiento del precio final del producto.
- ✓ No obtiene la experiencia de exportar.

Exportación de Ajo:

Para la exportación de ajos se tiene tres partidas arancelarias (ver tabla 1), para la investigación se tomara la partida arancelaria *0703209000*, *los demás ajos excepto para siembra*. Respecto a la exportación de ajos frescos, se tiene como principales países a China, España y Argentina, que para el 2017 exportaron 1 710 476 toneladas, 165 875, 83 022 respectivamente. Además Perú se encuentra en el octavo puesto como exportador de ajos que para el 2017 exportó 13 131 toneladas, como muestra la tabla 2.

Tabla 1.
Partidas Arancelarias de Ajos

Partida	Descripción de la partida
703201000	Ajos para siembra
703209000	Los demás ajos excepto para siembra
712901000	Ajos secos, cortados en trozos o rodajas, triturados, o pulverizados, sin otra preparación.

Fuente: Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior - Siicex

Tabla 2.
Principales Países Exportadores de Ajo fresco a Nivel Mundial

exportadores	Cantidad Exportada - Toneladas				
	2013	2014	2015	2016	2017
China	1625938	1752100	1754047	1530719	1710476
España	98385	124475	149207	162623	165875
Argentina	71860	74918	66248	77675	83022
India	29461	16496	7477	21534	33736
Países Bajos	27495	26759	32381	31386	33484
Malasia	15725	20049	20719	8326	18501
México	9864	12043	13459	15659	14408
Perú	1728	706	4302	12951	13131
Francia	10122	9025	10069	14572	12608
Chile	8950	10119	10043	10469	11198

Fuentes: Trade Map

Principales Países Importadores de Ajo:

Para la comprensión de esta investigación se presentara datos; según la página Trade Map, respecto a la Tabla 3. Se presenta la cantidad importada en los últimos años (2013 al 2017) en toneladas, en dicha tabla se muestra que cada año ha venido incrementándose la importación de Ajo hacia los diferentes países, en la cual se tiene al principal país importador del producto en mención a Indonesia que en el 2017 ha importado 549 767 toneladas, en segundo lugar se encuentra Viet Nam con 196 455 toneladas y Brasil en tercer lugar con 15 257 toneladas importadas.

Tabla 3.
Principales Importadores de Ajos

Importadores	Cantidad Importada - Toneladas				
	2013	2014	2015	2016	2017
Indonesia	439,912	491,103	479,941	444,301	549,767
Viet Nam	4,324	8,390	15,369	12,833	196,455
Brasil	176,772	167,232	161,760	173,044	159,257
Malasia	94,977	98,321	115,657	138,548	154,561
Estados Unidos de América	73,054	80,639	87,555	84,270	90,136
Filipinas	2,532	29,660	52,361	58,755	66,843

Fuente: Trade Map / Elaboración Propia

De acuerdo a los datos presentados anteriormente, donde se muestra a Brasil como el tercer país importador de ajo, podemos deducir, la oportunidad que se tiene para poder tomar acciones que promuevan las exportaciones de ajo al mercado brasileño, teniendo en cuenta que contamos una vía, que es, la carretera interoceánica.

Exportación de Ajos del Perú al Mundo 2016 - 2017

De acuerdo a las exportaciones peruanas respecto al ajo fresco, podemos observar en la tabla 4, que en el 2017 tenemos a México como el principal comprador de ajos con un valor FOB exportado de 6 132 129.34 dólares, luego tenemos a Estados Unidos, Ecuador y Brasil; ocupando este último el cuarto lugar, y no menos importante, con un valor FOB de 1 336 281.70 dólares en el 2017. Por otro lado, se observa que ha disminuido la exportación de ajo en el 2017 respecto al año anterior. Asimismo, se puede obtener de la tabla los precios por kilogramo, lo cual indica que los mejores

precios los tiene Australia, Reino Unido y Brasil con 4.03 USD, 2.65 USD y 2.48 USD respectivamente, lo cual resulta una ventaja para continuar la exportación de ajos al mercado brasilero y así seguir desarrollando productos con valor agregado y obtener mejores precios.

Tabla 4.
Exportaciones de Ajos Peruano

País	2016		2017	
	Peso Neto kg	Valor FOB USD	Peso Neto kg	Valor FOB USD
México	3,495,600.86	7,566,264.06	3,537,055.00	6,132,129.34
Estados Unidos	858,026.18	1,815,412.15	2,491,443.30	5,210,700.74
Ecuador	5,698,655.00	4,559,304.00	4,863,037.00	4,596,251.68
Brasil	1,545,109.93	3,745,523.29	538,408.00	1,336,281.70
España	348,853.50	685,050.90	182,450.00	416,555.15
Australia	100	238	44,000.00	177,101.09
Reino Unido	79,737.90	212,900.19	64,618.50	171,196.02
Países Bajos (Holanda)	236,290.00	565,045.68	69,000.00	159,400.00
Colombia	263,972.00	216,341.71	55,980.00	73,974.00
Italia	5	2.5	24,001.67	41,760.00

Fuente: Infotrade

2.2.4. Usos y Formas de Consumo (Características Generales)

El consumidor en Brasil respecto al ajo, ha venido mostrando cambios en los hábitos alimenticios, estos cambios se está dando para mejorar sus condiciones de vida. En los últimos años se ha venido dando “la nueva tendencia” de comer fuera de casa; en la cual gran parte de influencia es por parte de los niños, a causa de esto, se viene incrementando la apertura de restaurantes agradables y con precios atractivos.

Según datos del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) mediante la “Pesquisa de Gastos Familiares”, muestra sobre el gasto mensual de una familia promedio que es el 18%, lo destina para alimentarse.

Se realizó una investigación por parte del Servicio Brasileiro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (SEBRAE), dicho estudio se realizó básicamente para conocer los hábitos de consumo de algunas hortalizas, a su vez, conocer si consumían el ajo; y en qué tipo de preparaciones. De este estudio se dedujo que el ajo es un condimento esencial para el consumidor brasileiro.

Los consumidores de la Región Norte de Brasil, tienen exigencias primordiales en cuanto a las características del ajo, dichas exigencias debe ser la uniformidad y el buen estado de los dientes de ajo. Los calibres que tienen más demanda son el N° 6 y N° 7 según clasificación Técnica. Véase en la figura 5.

Calibre	Diámetro Transversal (en milímetros)
3	Entre 32mm y 37 mm
4	Entre 37mm y 42mm
5	Entre 42mm y 47mm
6	Entre 47mm y 56mm
7	Más de 56mm

Figura 5. Especificaciones de Ajo en Brasil - Calibres

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento – MAPA

Elaboración: Mincetur

El ajo, para los consumidores, tiene la facultad de elevar el sabor y ayuda en las conservas de las carnes. Algunos conocedores del arte culinario deducen que el ajo

morado es cuatro veces más eficiente que el ajo blanco importado, debido a esto, el ajo morado tiene el precio más alto, por brindar un mayor rendimiento.

Por tal motivo, el exportador peruano debe tener en cuenta diferentes puntos al momento de vender el producto, ya que no debe ser comparado solo por su apariencia, sino por las características del fruto, sus beneficios nutricionales, y que la probable pérdida es menor. Ver figura 6.

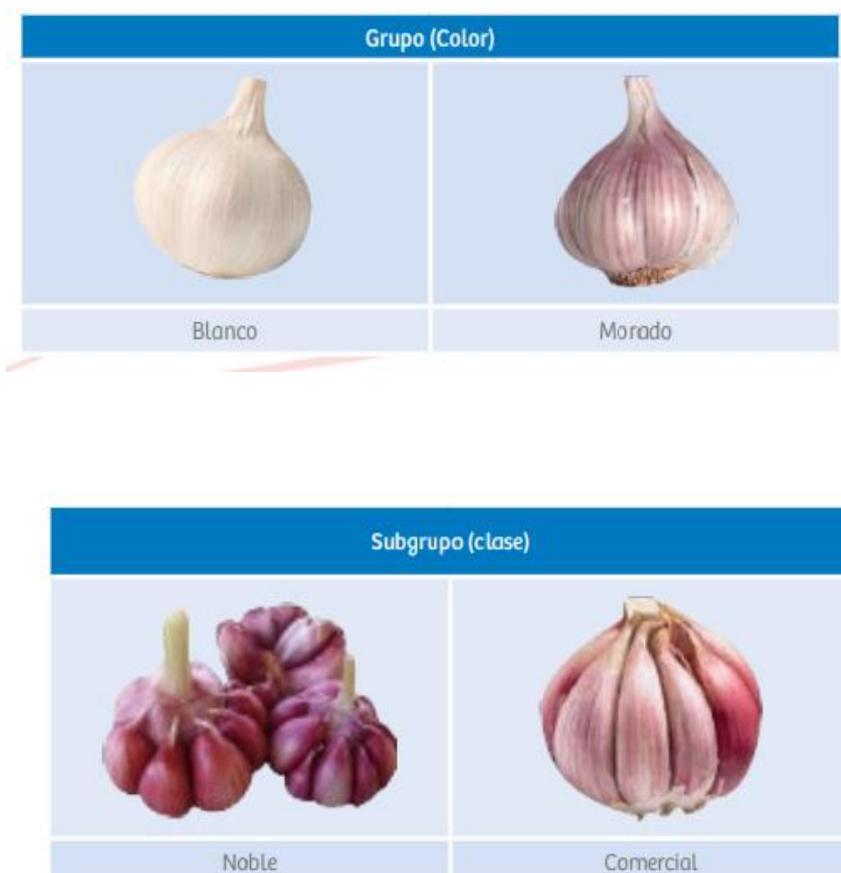


Figura 6. Especificaciones de Ajo en Brasil – Grupo y Subgrupo
Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento – MAPA
Elaboración: Mincetur

En el Transcurso del tiempo, en el mercado Brasileiro, el ajo importado ha tomado importancia en el consumo brasileiro. Como se puede observar en la figura 7. Donde en el 2015 tiene una participación del 61% respecto al ajo importado por el mercado brasileiro.

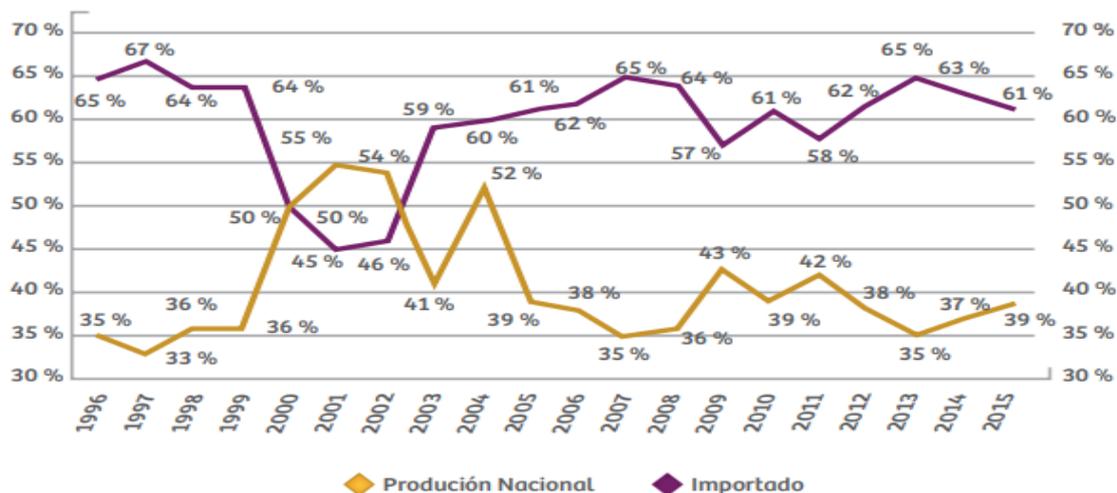


Figura 7. Evolución de la Participación (%) del ajo Nacional e Importado en el Consumo Brasileiro entre 1996/2015

Fuente: Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior – MDIC

Elaboración: Mincetur

Condiciones Para Ingresar al Mercado Brasileiro

De acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2013) para ingresar al mercado de Brasil se solicita cumplir ciertas exigencias administrativas, uno de ellos es la licencia de importación no automática, la cual dicho trámite demora sesenta días y debe ser tramitada por el importador antes del embarque; según a la Resolución de Anvisa RDC-1/20033, la licencia es concedida por el Sistema Integrado de Comercio Exterior (Siscomex). Asimismo, la documentación debe ser revisada por la Secretaria de comercio Exterior (Secex) y por el Departamento de Operaciones de Comercio Exterior (Decex). Ver figura 8.



Figura 8. Procedimiento para Solicitar la Licencia de Importación No Automática
Fuente: Mincetur

Asimismo, al momento que el producto deba ingresar al mercado de Brasil, el vendedor deberá presentar los documentos siguientes:

- ✓ El recibo, donde constate el pago de la tasa de fiscalización sanitaria, de ser necesario.
- ✓ La solicitud de Fiscalización y Liberación Sanitaria de Mercaderías Importadas.
- ✓ Certificado Fitosanitario por SENASA.
- ✓ Factura Comercial
- ✓ Conocimiento de Embarque (BL, AWB o CTR)
- ✓ Certificado del Control de Calidad, cuando sea necesario.

Proceso de Despacho de Importaciones en Brasil

Este proceso se encarga de comprobar la exactitud de la declaración de los datos que presentó el importador con la finalidad de cumplir con los trámites adecuados para el despacho de aduanas. La mercancía que ingresa del exterior está sujeta al procedimiento de despacho aduanera. Ver figura 9, la cual indica las etapas que forma parte del proceso.

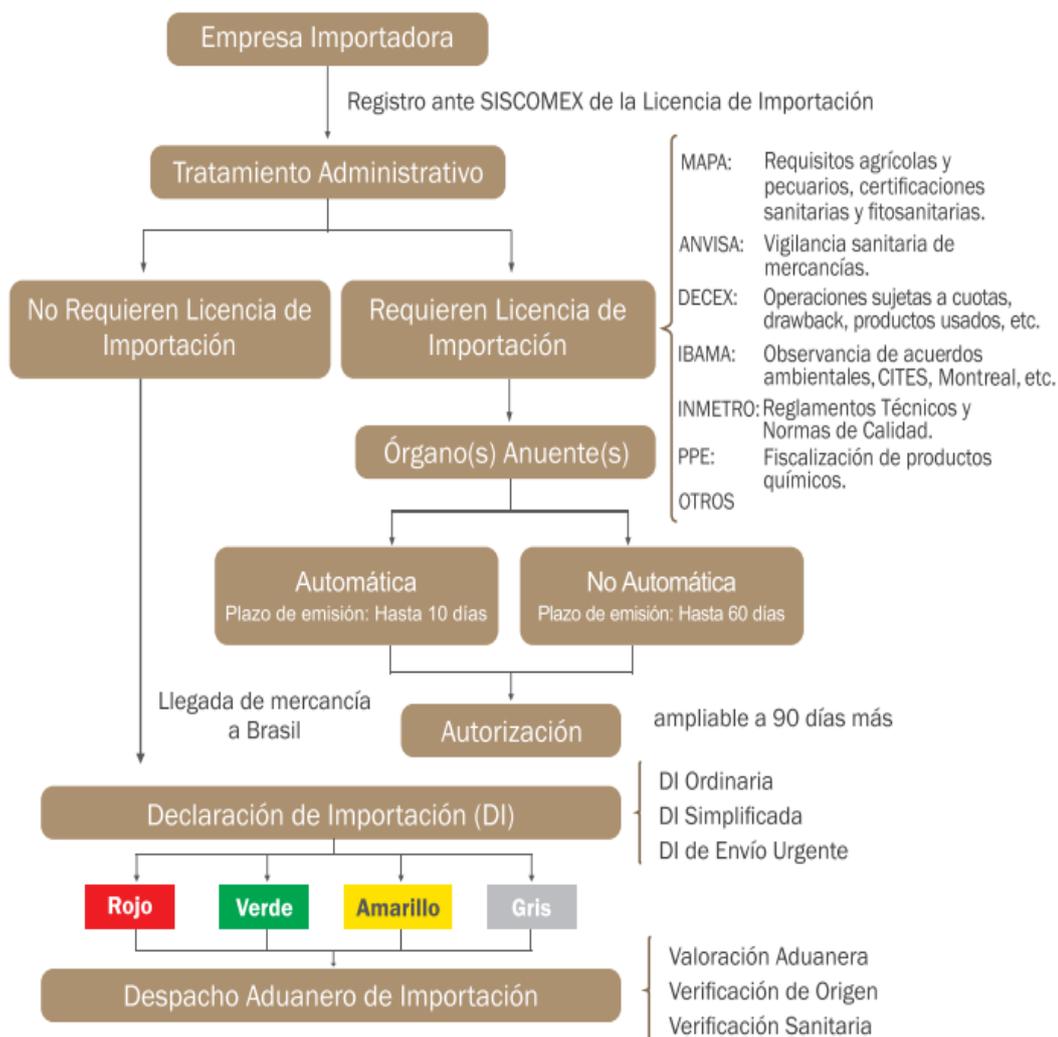


Figura 9. Procedimiento de Importación y Desaduanaje en Brasil

Fuente y Elaboración: Brasil Guía Práctica para Exportar / MINCETUR 2010

Requisitos Fitosanitario

Referente a las regulaciones fitosanitarias y de seguridad, se cuenta con un acuerdo entre Brasil y Perú; la cual, el certificado que emite el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) tiene la validez para los productos que se deseen importar a Brasil. Si fuese el caso de querer comercializar un producto diferente, dicho producto deberá ser analizado a través del Ministerio de Agricultura, Pecuaria y

Abastecimiento (MAPA) de Brasil. Asimismo, el análisis de riesgo de plagas es obligatorio para todos los productos que ingresen al mercado brasileño.

En síntesis, toda empresa debe seguir ciertos procedimientos para obtener los requisitos fitosanitarios que permitan el ingreso al mercado brasileño, por el cual, se detallan a continuación.

- ✓ Realizar un documento técnico para crear o modificar medidas fitosanitarias de las plagas y/o zonas de producción.
- ✓ Solicitar a SENASA, certificar la información; acreditar el documento técnico y solicitar que se inicie el proceso al MAPA de Brasil.
- ✓ El MAPA da inicio al procedimiento, y da paso al centro colaborador acreditado para el análisis, la cual, acelera el trámite.
- ✓ Luego se da, el análisis y Validación del MAPA.
- ✓ Difusión de la instructiva normativa que constituye los requisitos fitosanitarios para el proceso de importación.

Aranceles

En referencia al arancel promedio que maneja Brasil para grabar a sus productos que importa es de 11.5%, por otro lado el arancel que maneja para la región de América del Sur es de 8.2%. Pero con el Acuerdo de Complementación Económica con Brasil, el Perú está habilitado para ingresar ciertos productos al mercado brasilero con arancel cero.

Según el informe del perfil del producto realizado por MINCETUR indica que el mercado de Brasil es poco abierto al comercio exterior, debido a esto, Brasil está en el

puesto 100 de 183 países en lo que respecta a apertura comercial. Sin embargo se dice que Brasil tiene un alto potencial para importar productos.

Respecto a los impuestos que se paga por los productos importados, estos se dividen en: impuestos federal, que es recaudado por el país; y el impuesto estadual, que es recaudado por el municipio. Dichos impuestos es primordial conocer, para sacar el precio final. Ver figura 10, donde indica los porcentajes que se paga para el ingreso al mercado brasilero por el ajo.

Nomenclatura Común del Mercosur (NCM)	Impuestos Federales				Impuesto Estadual (Acre, Rondônia y Amazonas)
	I.I (ACE-58)	IPI	PIS	COFINS	ICMS
0703.20.90	0% (Perú)	0%	0%	0%	17%
	35% (demás países)				

Figura 10. Impuesto Tributarios del Ajo importado en Brasil
Fuente: Hacienda Federal de Brasil 2013 / Elaboración: Mincetur

Transporte Terrestre - Carretera Interoceánica Sur

De acuerdo, a las estadísticas de Promperú, ver figura 11, la cual indica que la principal vía de transporte para exportar al mercado de Brasil, es la vía marítima; ya que, en el 2016 cubre el 91% de las exportaciones, seguida por la vía aérea, que a pesar de ser una vía de transporte con costo alto, ocupa el segundo lugar con un 6% y finalmente esta la vía por carretera; la cual, solo se cubre el 2% de las exportaciones.

	FOB 2014	%	FOB 2015	%	FOB 2016	%
MARITIMO	U\$ 1.425,17	89%	U\$ 969,96	90%	U\$ 1.100,05	91%
AÉREA	U\$ 128,24	8%	U\$ 80,28	7%	U\$ 83,38	6,9%
CARRETERA	U\$ 39,33	2 %	U\$ 22,25	2%	U\$ 21,06	2%
Otros	U\$ 2,31	0,1%	U\$ 0,08	0,01%	U\$ 0,26	0,02%
	U\$ 1.595,04		U\$ 1.072,57		U\$ 1.204,75	

Figura 11. Exportaciones a Brasil según vías de Transporte - US\$ Millones

Fuente: Promperú

A pesar de que Brasil cuenta con una geografía extensa, que le favorece mantener acuerdos respecto al transporte terrestre con diversos países Sudamericanos. La vía principal para el transporte de mercadería, que tiene Brasil, es por la Carretera Interoceánica Sur, una vía de conexión entre Perú y Brasil que atraviesa la parte central de Sudamérica y conecta el Océano Pacífico y Atlántico.

La carretera es una oportunidad para el comercio fronterizo entre Brasil, Bolivia y Perú, por lo que conecta diversos puertos. Además la carretera es fruto de la iniciativa para la Integración de Infraestructura Regional Sudamericano (IIRSA). Por ello, el Perú debe promover el uso de la vía de transporte terrestre como medio para acceder al mercado brasileño; asimismo poder disminuir costos logísticos y de transporte. Ver figura12.



Figura 12. Tramos de la Carretera Interoceánica Sur
Fuente: Ministerio de Comercio Exterior.

Producción de Ajos en el Perú:

De acuerdo a las estadísticas del Ministerio de Agricultura y riego, que se muestra en el (figura 13), la producción de ajos en Perú en el 2017 fue de 94.7 toneladas, involucrando a 17 regiones peruanas, como Arequipa, Lima, Cajamarca, lo que representa casi el 90% de las áreas cultivadas.

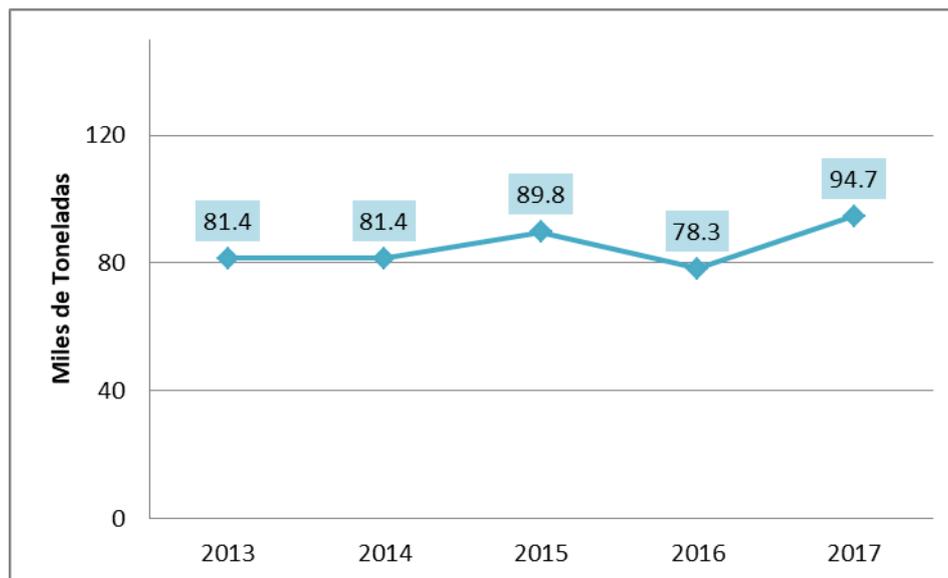


Figura 13. Producción de Ajo en el Perú 2013 – 2017 (Miles de Toneladas)
Fuente: Minagri / Elaboración Propia

Debido a la diversidad climática, y los diversos suelos de las regiones del país, posibilitan el cultivo del ajo a lo largo del año. Asimismo, podemos observar, Tabla 5. La Región con mayor producción de ajo en el 2017, fue Arequipa ubicada al sur del país, con 71,109 mil toneladas, la cual comprende el 75% del total producido por el Perú, con un rendimiento de 195 t/ha; los departamentos de Lima, La Libertad y Cajamarca comprenden el 10%, 1,7% y 5,7% respectivamente del total de la producción de ajo de Perú.

Tabla 5.
Principales Regiones Productoras de Ajos (2017)

Región	Superficie Cosechada (ha)	Producción (t)	Rendimiento (t/ ha)
Arequipa	5,118	71,109	195
Lima	1,403	9,527	82.3
La Libertad	189	1,685	76.3
Cajamarca	837	5,405	76
Amazonas	10	44	57
Tacna	26	254	48.8
Ayacucho	408	1,604	41.6
Apurímac	60	355	36.8
Huancavelica	109	613	33.9
Junín	428	3,647	33.4

Fuente: Minagri / Elaboración Propia

De los datos presentados anteriormente podemos inferir que se cuenta con una gran cantidad de producción ajo, y la zona de Arequipa; la cual, se quiere incentivar la exportación de dicho producto, es la que más producción tiene en cuanto a las demás regiones.

Región de Arequipa

La Región de Arequipa, siendo la capital la ciudad de Arequipa más conocida como “la Ciudad Blanca”; cuenta con 1 287 mil habitantes; el territorio representa el 4.9%; Arequipa es la tercera economía del país, tiene un PBI per cápita de US\$ 7 000 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018). Ver figura 14.

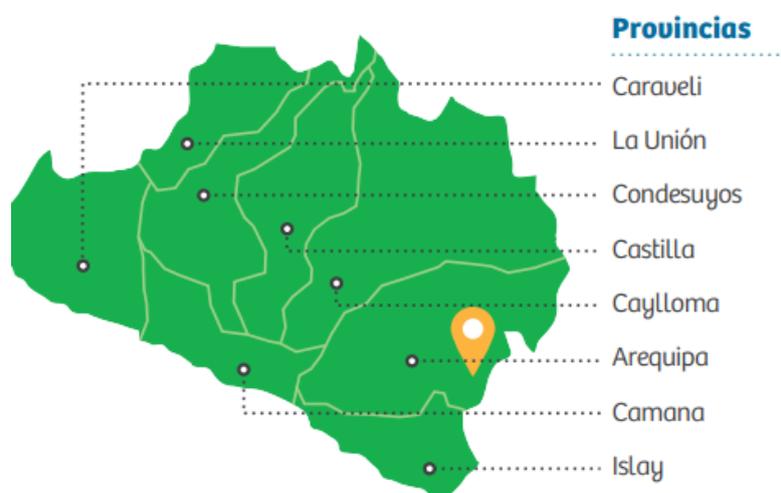


Figura 14. Provincias de la Región de Arequipa
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

De acuerdo con la información presentada por el Ministerio de Agricultura y Riego y Energía y Minas, indica que en el 2016, Arequipa fue el primer productor de ajo a nivel nacional, con el 72.6%, seguido por la cebolla con 64.4% y alfalfa con el 44%.

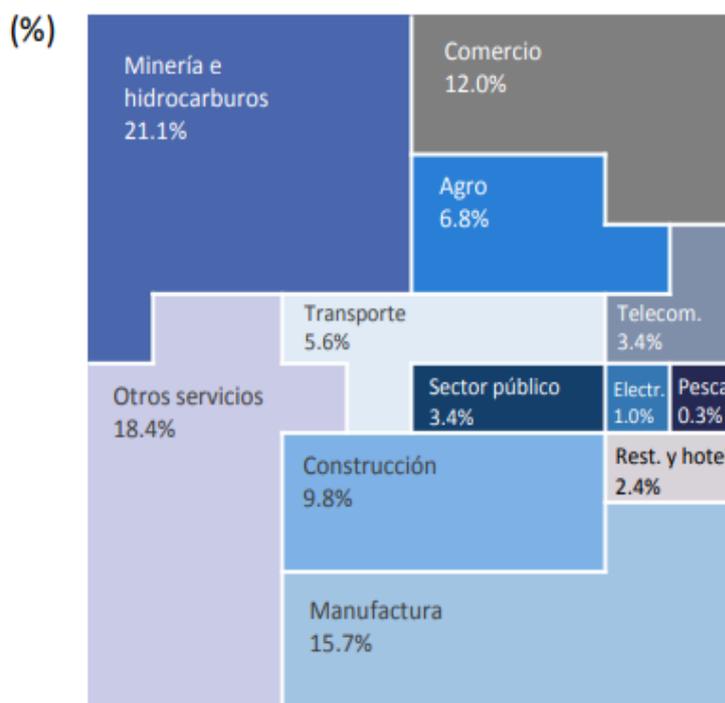


Figura 15. Valor Agregado Bruto Según Actividad Económica
Fuente: PRODUCE 2016

A pesar, de que la Región de Arequipa es una de las principales fuentes de la economía del Perú, el sector agrario no se ha desarrollado lo suficiente; por lo que dicho sector ocupa el 6.8% dentro de la actividad económica en el valor agregado bruto (Ver figura 15).

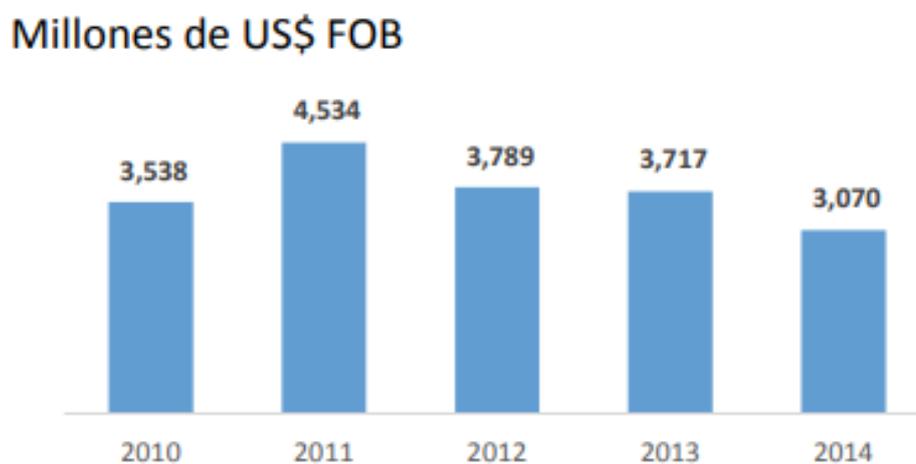


Figura 16. Exportaciones Totales, Arequipa
Fuente: Sunat.

Según las estadísticas de Sunat, (ver figura 16), muestra que a partir del 2011 las exportaciones totales de la Región de Arequipa han venido disminuyendo, obteniendo como resultado en el 2014 exportaciones con el de 3 070 millones de dólares. Por otro lado, en el 2016 logra superar y obtiene un alza en las exportaciones con un valor de 4 427 millones de dólares.

2.2.5. Marco Legal

Acuerdo Comerciales

Según el informe del POM Brasil (Romero, 2007), se detallara los acuerdo comerciales que beneficia al Perú para la exportación y exportación.

Acuerdo de Complementación Económica N° 58 Perú – Mercosur

Los países que son socios del Mercado Común del Sur (Mercosur) y el Perú; el 30 de noviembre del 2005 firmaron el Acuerdo de Complementación Económica N° 58 (ACE 58). Dicho acuerdo entro en vigencia a los 30 días. La finalidad del acuerdo fue la siguiente:

- ✓ Instaurar un marco jurídico e institucional de cooperación e integración económica que ayude a crear una zona económica amplia y que facilite la libre circulación de bienes y servicios.
- ✓ Crear un área de libre comercio entre los países, a través de la diversificación y expansión del intercambio comercial y la eliminación de las barreras arancelarias y las no arancelarias que influyen en el comercio.
- ✓ Lograr un desarrollo en las regiones de manera armónica, teniendo en cuenta los diferentes niveles de desarrollo económico.

- ✓ Impulsar el desarrollo y el uso de la infraestructura, sobre todo los corredores de integración, la cual generara ventajas competitivas en el comercio y permitirá reducir costos.
- ✓ Para este año 2010, se convocara a los miembros a una conferencia donde se evaluara los resultados y se perfeccionaran todas las herramientas y disciplinas del acuerdo.

Acuerdo de Complementación Económica N° 39 Brasil - CAN

El 12 de Agosto de 1999 se firmó el Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica N° 39, todos los países que conforman la Comunidad Andina (CAN) y Brasil excepto Bolivia, dicho acuerdo entro en vigencia el 16 de agosto del mismo año; y ha continuado a causa de los excelentes resultados obtenidos.

En el acuerdo se incluye márgenes de preferencias fijas, así se contribuyó a la creación de la zona d libre comercio entre el Mercosur y el CAN. Asimismo se indicó que toda negociación de productos deberá cumplir normas que se establecieron en la resolución 78 de la Aladi.

Tratado Constitutivo de la UNASUR

Se aprobó el 23 de mayo del 2008 en Brasilia por los miembros de la Unión de Naciones Suramericana (UNASUR), esta unión tuvo como iniciativa la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA). Dentro del tratado se estableció diferentes consejos sectoriales; uno de ellos es el Consejo Suramericano de Infraestructura y Planeamiento (COSIPLAN), la cual se creó en el 2009, un 28 de enero.

El COSIPLAN tiene como objetivo realizar proyectos de infraestructuras para integrar regiones; fomentar la cooperación de las regiones en cuanto a la planificación e

infraestructuras, a través de las alianzas estratégicas entre los Estados que pertenecen a la UNASUR; Fomentar para que los marcos normativos vigentes en los países que pertenecen a la UNASUR que regula el desarrollo y la operación de la infraestructura en las regiones, puedan compatibilizar; y por último ejecutar los proyectos prioritarios para la integración y buscar alternativas para el financiamiento de dichos proyectos.

Ley de las PYMEs

La ley N° 28015, la cual se refiere a la micro y pequeña empresa, se modificó después de 3 años, en el 2013 a través de Ley N° 30056, en la cual se modificó algunas disposiciones de la Ley MYPE. Asimismo se modificó la denominación de la ley por “Texto Único Ordenado de la Ley del Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial”. A través del Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE cuyo objetivo fue crear un marco legal para promover la competitividad, formalizar el desarrollo de las micro, pequeñas y se agregó a las medianas empresas (Mipyme).

Se introdujo a la mediana empresa como un nivel de empresa, nueva. Asimismo a la empresa se le considerara como micro, pequeña o mediana, cuando sea una unidad económica y que genere renta de tercera categoría conforme a la ley del Impuesto a la Renta, con la finalidad de lucrar, y que cumpla con los requisitos de acuerdo a lo establecido en el Artículo 5° del D.S N° 013-2013-PRODUCE.

- ✓ Microempresa: deberá tener ventas anuales hasta un monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- ✓ Pequeña Empresa: deberá tener ventas anuales de 151 UIT hasta un monto como máximo de 1700 UIT.
- ✓ Mediana Empresa: deberá tener ventas anuales de 1701 UIT hasta un monto como máximo de 2300 UIT.

2.3 Definición de Términos Básicos

ARANCEL

“Es un impuesto o gravamen que se aplica solo a los bienes que son importados o exportados. El más usual es el que se cobra sobre las importaciones”. (Ministerio de Economía y Finanzas, párr.1)

CERTIFICADO FITOSANITARIO

“Es la aplicación de procedimientos destinados a dar cumplimiento a requisitos fitosanitarios (...) del país importados para el ingreso de productos de origen vegetal.” (SENASA, 2018).

CLÚSTER

“Grupo de empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector industrial y que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes”. (Oxford Living Dictionaries, 2018)

COMERCIO INTERNACIONAL

“Intercambio ordinario, generalmente de productos a cambio de dinero (...) para realizar el intercambio se ha de atravesar una frontera” (Bustillo, p. 11)

EXPORTACIÓN

“Es todo bien y/o servicio legítimo que el país productor o emisor (el exportador) envíe como mercancía a un tercero (importador), para su compra o utilización” (Economipedia, 2018)

ORGANOLÉPTICAS

“Que puede ser percibido por los órganos de los sentidos”. (Real Academia Española, 2014)

PYME

“Pequeña y Mediana Empresa (...) Unidad económica constituida por una persona natural o jurídica” (PRODUCE, 2018)

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis y/o Supuestos Básicos

3.1.1 Hipótesis General

El diseño de un Plan Estratégico incrementará las exportaciones de ajo de las Pymes de la Región de Arequipa al Estado de Acre vía la carretera Interoceánica Sur.

3.1.2 Hipótesis Específicos

- ✓ Mediante un Plan Estratégico será posible fomentar las exportaciones de ajo de las Pymes de la Región Arequipa al mercado brasilero.
- ✓ El desarrollo de un Plan Estratégico permitirá demostrar a las Pymes de Arequipa que la Carretera Interoceánica Sur es una opción viable y rentable para exportar sus ajos al mercado de Acre de Brasil.

3.2 Identificación de Variables o Unidad de Análisis

En este punto, se expone cuáles fueron las variables aplicadas para esta investigación, por consiguiente se logró llevar a realizar en el estudio.

- ✓ *Variable Independiente (X)*

Plan Estratégico

- ✓ *Variable Dependiente (Y)*

Exportación de ajo al Estado de Acre por la carretera Interoceánica Sur.

3.3 Matriz Lógica de Consistencia

TÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO PARA FOMENTAR LA EXPORTACIÓN DE AJO “ALLIUM SATIVUM” DE LAS PYMES DE LA REGIÓN DE AREQUIPA AL MERCADO DE ACRE – BRASIL POR VÍA LA CARRETERA INTEROCEÁNICA SUR.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>PRINCIPAL</p> <p>¿Cómo lograr que las Pymes de la Región de Arequipa incremente la exportación de ajo al Estado de Acre vía la Carretera Interoceánica?</p> <p>SECUNDARIAS</p> <p>¿Existirá mercado potencial en el mercado de Acre – Brasil para las Pymes de Arequipa al mercado brasilero?</p> <p>¿La Carretera Interoceánica Sur es la mejor opción viable para exportar ajo al mercado de Acre – Brasil?</p>	<p>GENERAL</p> <p>Diseñar un plan estratégico para incrementar las exportaciones de ajo de las Pymes de la región de Arequipa al Estado de Acre vía la carretera Interoceánica Sur.</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>Determinar de qué forma el plan estratégico hará posible fomentar las exportaciones de ajo de las pymes de Arequipa al mercado brasilero.</p> <p>Determinar qué la Carretera Interoceánica Sur es la mejor opción viable para exportar ajo al mercado de Acre – Brasil.</p>	<p>GENERAL</p> <p>El diseño de un Plan Estratégico incrementará las exportaciones de ajo de las Pymes de la Región de Arequipa al Estado de Acre vía la carretera Interoceánica Sur.</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>Mediante un plan estratégico será posible fomentar las exportaciones de ajo de las pymes de la Región Arequipa al mercado brasilero.</p> <p>El desarrollo de un Plan Estratégico permitirá demostrar a las Pymes de Arequipa, que la carretera Interoceánica Sur es una opción viable y rentable para exportar sus ajos al mercado de Acre.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE (X)</p> <p>Plan Estratégico</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE (Y)</p> <p>Exportación del ajo al Estado de Acre, vía carretera Interoceánica Sur.</p>	<p>*Rentabilidad</p> <p>*Conocimiento</p> <p>*Tiempo de Transporte.</p> <p>*Exportación de ajo.</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</p> <p>Aplicada</p> <p>METODO DE LA INVESTIGACIÓN:</p> <p>Explicativa</p> <p>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:</p> <p>No Experimental</p> <p>POBLACIÓN:</p> <p>Pymes exportadores de la Región de Arequipa.</p> <p>MUESTRA:</p> <p>Pymes exportadoras de la Región de Arequipa.</p> <p>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:</p> <p>*Encuesta</p> <p>*Entrevista</p>

CAPÍTULO IV: MÉTODO

4.1 Tipo y Método de Investigación

4.1.1. Tipo

El tipo de investigación es aplicada, ya que contribuirá a resolver la problemática que se presenta en las Pymes exportadoras de ajo de la Región de Arequipa. La solución de la problemática contribuirá a incrementar el nivel de exportación de ajo a través de la carretera interoceánica.

4.1.2. Método

La investigación es explicativa. En primer lugar se describió las diferentes circunstancias y factores de la situación actual y diagnóstico de las Pymes y se diseñó un plan estratégico para mejorar el nivel de exportaciones de ajo vía la carretera interoceánica al Estado de Acre en Brasil.

4.2 Diseño Específico de Investigación

El diseño de la investigación es no experimental, dado que se observó los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos, es decir no se manipuló la variable en estudio.

4.3 Población, Muestra o Participantes

4.3.1. Población

La población en estudio estuvo constituida por las PYMEs exportadoras de la Región de Arequipa.

4.3.2. Muestra

La muestra en estudio estuvo constituida por once PYMEs exportadoras de ajo de la Región de Arequipa, cuya relación se puede ver en la tabla 6.

4.4 Instrumentos de Recogida de Datos

La entrevista fue el instrumento que se utilizó para recolectar los datos. El instrumento se administró a dos exportadores, a un representante de Promperú Arequipa y a dos representantes de Mincetur. Asimismo se realizó una encuesta a las Pymes exportadoras de la Región de Arequipa.

4.5 Técnicas de Procedimientos y Análisis de Datos

Dada la naturaleza cualitativa de la investigación, el análisis comenzó con la organización de la información que se fue recogiendo a medida que se desarrolló la investigación. La tarea principal consistió en formular categorías en las cuales se clasificó la información obtenida en el desarrollo del estudio.

Asimismo es de naturaleza cuantitativa, ya que se realizó un análisis estadístico utilizando spss²⁵.

4.6 Procedimiento de Ejecución del Estudio

- a. Se solicitó autorización a las organizaciones donde se aplicara la entrevista.
- b. Se administró la entrevista en un tiempo aproximado de 40 minutos.
- c. Se clasificó y analizó la data según los objetivos propuestos.
- d. Se administraron las encuestas en un tiempo aproximado de 5 min.

CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Datos Cuantitativos

Para la presenta investigación, se realizó una encuesta de 4 preguntas participando 11 pymes de la Región de Arequipa, ver tabla 6:

Tabla 6.
Pymes de Arequipa Encuestadas

RUC	Nombre de la Empresa
20411552994	Perú Spices S.A.C.
20498655468	Fundo América S.A.C.
20518439911	Inversiones Yauca E.I.R.L.
20455932409	Miranda Internacional S.A.C.
10003646519	Sánchez Torres Carlos Wilfredo
20109714039	Interloom S.A.C.
20455178291	SC Packing S.A.C.
20549667334	White Lion Foods S.A.C.
20454186002	Alsur Perú S.A.C.
20456174834	Procesadora Agroindustrial La Joya S.A.C.
20409318135	COPROIMPEX S.A.C.

Fuente: Elaboración Propia

A fin de determinar y corroborar la información obtenida en las entrevistas realizadas respecto a la problemática de la falta de uso de la Carretera Interoceánica Sur para la exportación de ajo al mercado de Brasil. Estas preguntas estaban relacionadas con el objetivo general y los específicos.

Los resultados de esta encuesta son los siguientes:

a) **Pregunta 01:** ¿Usted es exportador de ajo al Brasil?

Tabla 7.
Pregunta 1 – Resultados

Opciones	Q	%
Si	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración Propia

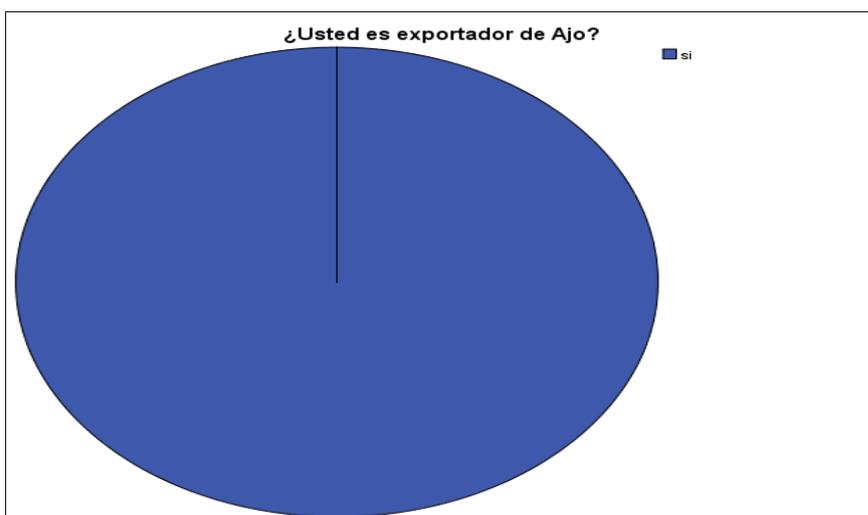


Figura 17. Pregunta 1 – Resultados
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación 01: De las 11 Pymes de Arequipa, el 100% exporta ajo al Brasil.

b) **Pregunta 02:** ¿Qué vía utiliza para exportar el ajo?

Tabla 8.
Pregunta 2 – Resultados

Opciones	Q	%
Marítimo	10	90,9%
Terrestre	1	9,1%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración propia



Figura 18. Pregunta 2 - Resultados
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación 02: De las 11 Pymes de Arequipa, el 90.9% utiliza la vía marítima para exportar ajo y el 9.1% utiliza la carretera Interoceánica Sur.

c) **Pregunta 03:** ¿A qué se debe que no utiliza la Carretera Interoceánica Sur?

Tabla 9.
Pregunta 3 – Resultados

Opciones	Q	%
Costo	4	36,4%
Desconocimiento	7	63,6%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración Propia

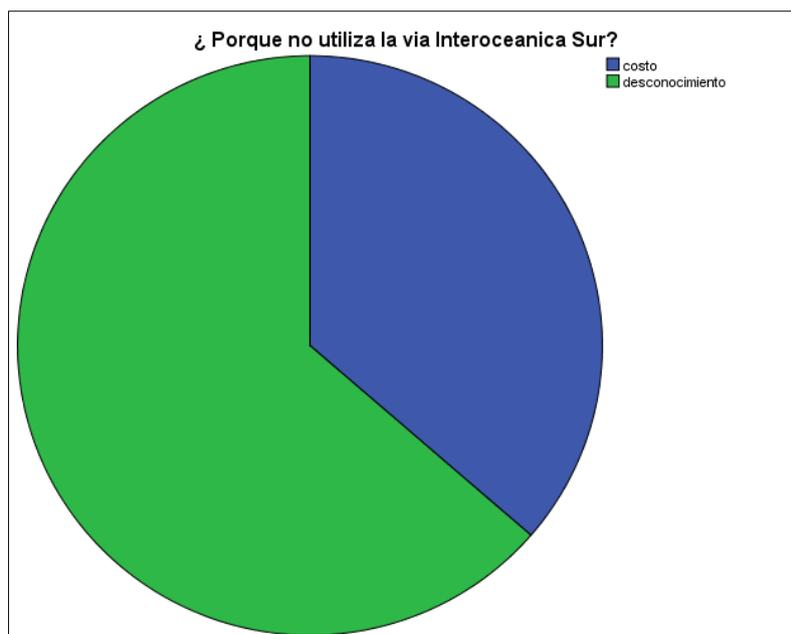


Figura 19. Pregunta 3 – Resultados
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación 03: De las 11 Pymes de Arequipa, el 36,4% no utiliza la carretera Interoceánica Sur por Costos y el 63,6% no la utiliza por desconocimiento.

d) **Pregunta 04:** ¿Conoce usted los beneficios de exportar por Carretera Interoceánica Sur?

Tabla 10.
Pregunta 4 – Resultados

Opciones	Q	%
No	10	90,9%
Si	1	9,1%
Total	11	100%

Fuente: Elaboración Propia

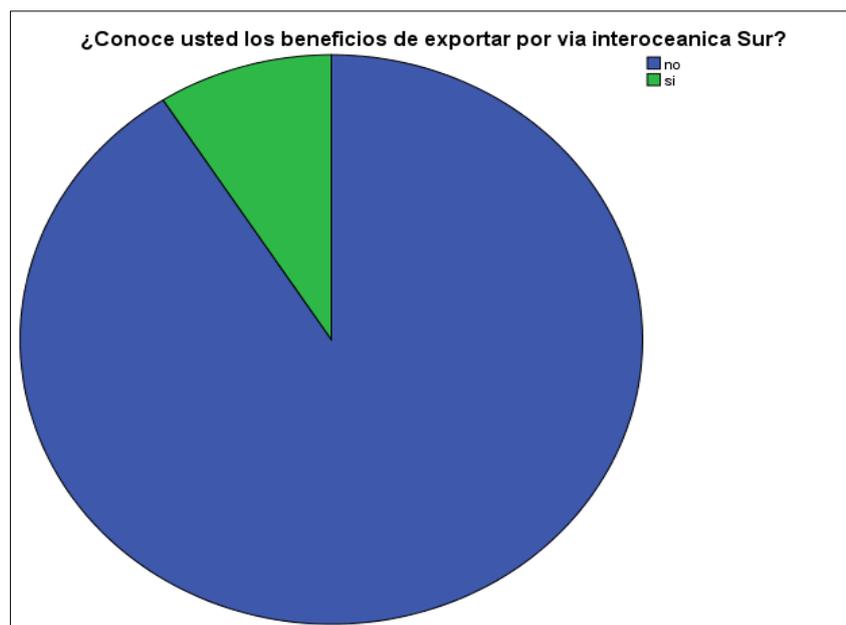


Figura 20. Pregunta 4 - Resultados
Fuente: Elaboración Propia

Interpretación 04: De las 11 Pymes de Arequipa, el 90,9% no conoce los beneficios de exportar por carretera Interoceánica sur y el 9,1% si conoce los beneficios.

5.2 Datos Cualitativos

Para la presente investigación, se realizó entrevistas a especialistas del Ministerio de comercio Exterior y turismo y Promperu. Asimismo, entrevistas a Pymes exportadores de ajo de la Región de Arequipa como la Empresa Wasi Chakuy y Asociación de Productores y Exportadores de la Joya.

La finalidad de la actividad fue conocer la situación de las pymes con respecto a la exportación de ajo al mercado de Brasil; Acre. Asimismo con las entrevistas a los especialistas, fue conocer los procesos de la exportación hacia el mercado brasilero y todos los requisitos que se necesita; por otro lado conocer desde su punto de vista la situación de las pymes.

A continuación las entrevistas que se realizaron:

Entrevista a María Elena Lucana – MINCETUR

Datos Generales

A: María Elena Lucana

Cargo: Dirección General de Facilitación del comercio Exterior

Ubicación: Lima

Fecha: 15 de agosto del 2018

Entrevista

1. ¿Considera potencial el mercado de Acre – Brasil para exportar ajo?

El tema del ajo si es interesante, según estadísticas del 2002 al 2017 el incremento de las exportaciones de ajo ha sido de 8000 %, sin embargo los exportadores ven ese potencial pero con Brasil tenemos que tener... bueno como en todo mercado, siempre se tiene que verificar, averiguar cuáles son los requisitos de acceso para que nuestros productos no tengan inconveniente.

En el caso de Brasil además de que tiene un control por el MAPA, que viene a ser como el símil de SENASA, para ciertos productos tiene reglamentos técnicos que hay que cumplir, en el tema de la calidad, el tamaño y todo eso. Adicional los requisitos fitosanitarios; en el caso del ajo tiene un reglamento técnico, que lo ve el Ministerio de Agricultura con un área de calidad.

Por ejemplo ha pasado con unos exportadores de Arequipa que son frecuentes y les va bien... y les paso que les detuvieron la carga, a pesar de que habían cumplido todo, y sucedió que: pasaron bien todo los requisitos fitosanitarios, tema aduanero; pero cuando vieron el tema del calibre (tamaño) no habían llegado a cumplir todo el requisito y por

eso fue rechazado. Por eso siempre es importante el control de calidad previo al embarque para que se verifique que cumple todo y así no van a tener inconveniente.

Como en todo país, hay otros países que son más drásticos, que cuando te llega un producto con plaga, es posible que nos lleguen a cerrar el mercado de dicho país. Como por ejemplo el caso de EE.UU que nos ha cerrado algunos puertos. Entonces la idea es que siempre esté preparado, averiguar todo los requisitos del mercado de destino y el ajo está bien... Hay mucha demanda, se está incrementado y eso lo dicen las cifras, además tú tienes el soporte de nuestra oficina comercial en Sao Paulo que da el soporte, la asistencia a las exportaciones. Y de hecho hay potencial y eso está soportado en las estadísticas

2. ¿Considera que el Perú tiene ventajas para exportar ajo respecto a otros países de la región en su oferta exportable? ¿Cuáles serían esas ventajas?

El ajo es bien aprovechado, y más tenemos que aprovechar la cercanía que tenemos con Brasil. Nuestro ajo es distinto, la calidad es mejor, es apreciado; debido a que nuestra geografía es bien variada los productos que salen son grandes, nuestros ajos no son como de otros países y si hay ventaja, nuestro soporte es la estadística que cada año se viene incrementando y se puede incrementado mas pero no hay mucha producción.

3. ¿En su opinión cuáles cree que son las barreras que encuentra el empresario del sector agro que desea exportar ajo a Brasil?

En mi opinión no lo tomaría como barrera, pero el adicional es el reglamento técnico que hay que cumplir, nosotros cuando importamos solo piden certificados fitosanitarios pero reglamentos técnicos, no tanto, pero esta normado y hay que cumplirlo. O también

en el caso si se quiere exportar por el IIRSA norte que no hay muchas exportaciones; soliciten llenar un container para poder hacer tus embarques, consolidarlo.

4. ¿Qué les falta o necesitan mejorar a los productores nacionales del sector agro para comenzar a exportar al mercado brasileño?

Hay veces capacitación, informarse un poquito más, porque en general. Brasil es un país cercano, se debe aprovechar eso; hay demanda, si y hay muchos productos que son apreciados y ahora la oficina comercial está investigando que otros productos tendrían demanda. Inclusive en las estadísticas que presenta Mincetur, indica la demanda de cada producto en los Estados de Brasil, esta: el ajo, la cebolla, fideo, confecciones, cereales y es más, tenemos 15 cartillas producto donde dicen los requisitos de acceso, la logística que debes utilizar, como es el procedimiento de importación a Brasil. Y muchas veces las personas no tienen conocimiento; exportan y no saben que cada país tiene su propia normativa. En el caso de Brasil se necesita registrarse como importador, y muchas veces puede llegar tu producto en las mejores condiciones, pero llega y no puedes ingresar pero no se registró como importador tu comprador.

Además tu contraparte debe tener conocimiento, a veces se puede creer que si tiene conocimiento, pero no se puede suponer que tu comprador sabe del procedimiento de comercio exterior, se tiene que investigar y tener mucha comunicación con ellos para saber un poco más sobre cuál son las exigencias del país de destino. Eso es más importante, porque tanta inversión; llega y se ha cumplido dentro del plazo, precios competitivos y que por un tema de registro se quede el producto. Entonces todo lo que se hizo muy bien se quedó por un tema de desconocimiento (de un trámite).

5. ¿Cree usted que la carretera interoceánica sea una vía factible, en costo, tiempo y empresas que brindan el servicio de transporte, para incrementar las exportaciones de ajo al Acre – Brasil?

Claro que sí, reducir el tiempo ya representa costos, además cada vez hay mayor movimiento y como que los fletes también van bajando; el tema de las empresas de servicio de transporte, una empresa de transporte terrestre para que pueda llegar a Brasil tiene que tener dos permisos: el primero es que tiene que tener el permiso con MTC (permiso originario), luego con ese permiso se va a Brasil y solicitar el permiso complementario para operar hasta Brasil. Hay unos requisitos que tiene que cumplir y con eso ya le dan su permiso y estaría apto para hacer el servicio Brasil, servicio de transporte vía carretera interoceánica de mercancía.

Actualmente, según lo reportado, porque todas esas comunicaciones de registros de empresas que están autorizadas se revisan en el Ministerio de Transporte, entonces hemos consultado a la MTC y a la fecha son diecisiete empresas peruana de transporte internacional que puede operar. Se ha publicado en el portal todas las empresas que están habilitadas que tienen los dos permisos. En la práctica, se sabe que de las diecisiete empresas que tienen el permiso, solo cinco operan; ya que, esas empresas no solo cuentan con el permiso de Brasil sino también tienen su acreditación con Chile, Ecuador y Colombia.

6. ¿Cómo ve el horizonte del sector agro respecto al ajo en exportaciones peruanas vía carretera Interoceánica para los próximos 5 años? ¿Crecerá? ¿Seguirá igual?

Las exportaciones no tradicionales a nivel Perú se están incrementando, en el 2017 tuvo un incremento aproximado del 21% respecto al 2016, este incremento incluye a

todos los productos en general donde encontramos al ajo, en el caso puntualmente de la carretera interoceánica el ajo, como decía, en el últimos años de 20112 al 2017 se ha incrementado en un 8000% y sigue la tendencia a subir y hay un horizonte positivo.

7. ¿En cuánto a los costos logísticos, la carretera interoceánica sería una vía rentable para exportar al mercado brasileño?

Si sería rentable, como indique, al inicio no era competitivo el flete porque tenías que asumir ida y vuelta y hay veces se sorprendían, porque a mí me costaba tres veces más exportar vía carretera que irme por marítimo. Ahora ya no; Aunque no cuento con el dato exacto de cuanto está cobrando el flete, pero nos han informado que esta bajando por el mayor flujo de camiones que hay.

8. ¿Cómo Perú debería afrontar en los próximos 5 años la amenaza de países grandes como China que están inundando el mercado brasileño, en el sector agro, con productos a bajos precios en comparación a la oferta peruana?

El Mincetur tiene un plan estratégico nacional exportador y se basa en cuatro pilares que son: desarrollo de la oferta exportable peruana, desarrollo de mercado y el tema de la facilitación de comercio (toda la logística para poder agilizar todos los despachos), y el tema de la cultura exportadora (capacitación, todo el soporte al exportador). Estos cuatro pilares trabajan en conjunto.

Yo puedo tener un producto de la mejor calidad, pero si no sé a qué mercado lo voy a llevar, no me ayuda. Pero cuando ya tengo el producto y se reconoció el mercado, cumplo todos los requisitos, ya tengo identificado mi mercado potencial. ¿Cómo lo llevo? Se tiene que saber, conocer el tema de facilitación y eficiencia de canal logística (¿Qué vía de medio de transporte debo utilizar?, ¿Qué rutas me conviene y cual es mas

competitivo?, costo) y sobre todo el exportador debe tener las capacidades logísticas y comerciales.

Es por eso que Mincetur en conjunto con Promperu capacita y difunde toda esta información y se da soporte. Entonces con esos 4 pilares se trabaja, se desarrolla estrategias, hay lineamientos y programas que se desarrollan y el objetivo es la internacionalización de las empresas peruanas. Y bueno considero, que, en base a nuestro plan estratégico podemos enfrentar las amenazas; un producto Chino será barato, pero en alimentos, no es lo mismo barato que calidad. En Brasil a China se le impuso el antidumping, debido al ingreso indiscriminado de ajo chino a un costo muy bajo por su ingreso.

9. ¿Qué factores políticos contribuyen a mejorar o causar riesgos en las exportaciones de ajo de la Región de Arequipa al mercado de Acre – Brasil?

Damos soporte. Aquí en Mincetur principalmente tenemos la dirección general de negociaciones, estudios económicos que tenemos data, y la dirección general de políticas de comercio exterior donde se trabaja la oferta exportable, el tema de desarrollo de mercado, temas de capacitación y cooperación y la dirección de facilitación de comercio, que es la eficiencia del canal logístico. Entonces como políticas para el desarrollo de estos, ellos tiene programas que dan asistencia principalmente a las Pymes que requieren el soporte y el apoyo.

Por ejemplo, el año pasado se hizo un programa de “*Buenas Practicas Logísticas*” para que las pymes conozcan todo lo que se requiere sobre la cadena logística, todos pasos, todas las fases y de qué forma podían implementar estándares para que la cadena logística sea más eficiente y por ende se vea reflejado en los costos. Se capacito a 20

Pymes, fue un piloto en Lima, se les dio certificados a las empresas que aprobaron fueron el 85%, las demás se quedaron en el camino.

Asimismo, tenemos el programa del PAI (Programa de Apoyo a la Internacionalización) que está dirigido a la pymes, que les dan financiamiento para que puedas desarrollar tu mercado, internacionalizarte. Los funcionarios van a regiones a difundir de este programa, los beneficios que le va a traer y como debes de realizar para postular.

Entrevista a Diocelinda Suarez – MINCETUR

Datos Generales

A: Diocelinda Suarez

Cargo: Dirección de Desarrollo de Mercados Internacionales

Ubicación: Lima

Fecha: 20 de agosto del 2018

Entrevista

1. ¿Considera potencial el mercado de Acre – Brasil para exportar ajo?

- ✓ El incremento de la demanda interna de Acre a nivel de consumo de alimentos.
- ✓ Posicionamiento de los productos alimenticios de origen peruano.
- ✓ Experiencia en adquirir productos peruanos como la papa, cebolla, ajo, orégano, entre otros

2. ¿Considera que el Perú tiene ventajas para exportar ajo respecto a otros países de la región en su oferta exportable? ¿Cuáles serían esas ventajas?

Perú cuenta con varias ventajas para exportar a Brasil, como son:

- Producto con autorización de ingreso a Brasil, ya que no todos los países pueden exportar el ajo al mercado brasilero.

(<http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/handle/123456789/1632>)

- Se dirige a estratos socioeconómicos medio – alto y alto.
- Existe un posicionamiento del ajo de origen peruano.
(<https://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/peru-envios-alimentos-brasil-sumaran-us-100-millones-este-ano-noticia-535879>)
- Calidad del producto en comparación del ajo de origen chino.
- Precio competitivo para los supermercados o canales especializados.
Se puede constatar en los supermercados de Acre
(https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/brasil/Html5/data/index.html?id=336)
- Tiempo de entrega en relación a la competencia internacional.
- Servicio de empresas de transportes que cuentan con permiso complementario.
- Incremento de servicios logísticos como agencias de aduana y operadores logísticos.
(<http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=B41B65FD-64E1-4A28-9C80-9FFD9EF2C497.PDF>)

3. ¿En su opinión cuáles cree que son las barreras que encuentra el empresario del sector agro que desea exportar ajo a Brasil?

La barrera sería a nivel comercial, como:

- ✓ Desarrollar el servicio DDP.
- ✓ Brindar productos con mejor presentación para el cliente final.

4. ¿Qué les falta o necesitan mejorar a los productores nacionales del sector agro para comenzar a exportar al mercado brasileño?

- ✓ Mejorar su servicio DDP

- ✓ Mejorar la negociación para ofrecer productos de calidad a precios competitivos.
- ✓ Prospeccionar el mercado brasileño, previo a cualquier contacto con algún cliente potencial.

5. ¿Cree usted que la carretera interoceánica sea una vía factible, en costo, tiempo y empresas que brindan el servicio de transporte, para incrementar las exportaciones de ajo al Acre – Brasil?

Es viable en ciertas temporadas, pero se debería seguir potencializando el envío durante todo el año, a fin de no generar el falso flete. Favorece en tiempo el envío por transporte terrestre.

6. ¿Cómo ve el horizonte del sector agro respecto al ajo en exportaciones peruanas vía carretera Interoceánica para los próximos 5 años? ¿Crecerá? ¿Seguirá igual?

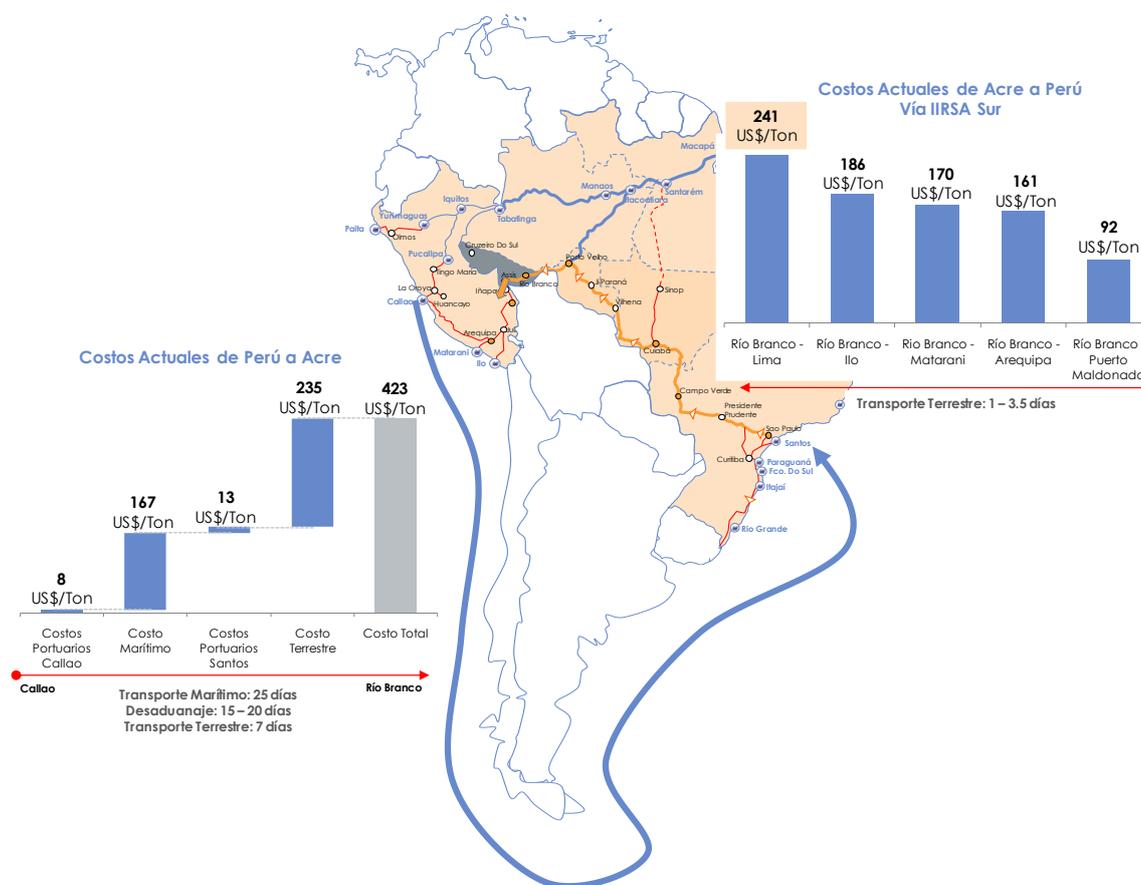
Se estima el incremento de las exportaciones vía carretera interoceánica.

Considerando el trabajo desde el sector público (Mincetur – Promperú) para impulsar los envíos en el marco de su programa Consolida Brasil.

7. ¿En cuánto a los costos logísticos, la carretera interoceánica sería una vía rentable para exportar al mercado brasileño?

Comparación de rutas: Perú – Acre		
Indicador	Vía marítima y terrestre	Vía terrestre – IIRSA Sur
Origen / Destino	Perú (Lima) / Rio Branco (viceversa)	Perú (Lima) / Rio Branco (viceversa)
Puertos de entrada/salida	Callao / Santos (viceversa)	Frontera: Assis / Iñapari
Costo	423 US\$/ton	241 US\$/ton
Días de tránsito	25 – 30 días (marítimo) 7 días (terrestre)	3.5 días (terrestre)
Días en aduanas	15 – 20 días	2 días
Factor de competitividad	Mayores costos: 182 US\$/ton Mayores tiempos: 41 a 46 días	Ahorro en costos: 182 US\$/ton Ahorro en tiempos: 41 a 46 días

Fuente: Estudio de CEMUS Brasil, MINCETUR – mayo 2011



Estudio de CEMUS Brasil, MINCETUR – mayo 2011

8. ¿Cómo Perú debería afrontar en los próximos 5 años la amenaza de países grandes como China que están inundando el mercado brasileño, en el sector agro, con productos a bajos precios en comparación a la oferta peruana?

Se debe desarrollar una estrategia basada en potencializar nuestras fortalezas y oportunidades, como son el contar con productos de calidad, sabor y presentación, más la cercanía geográfica para responder a nuestros clientes en el menor tiempo posible y desarrollar el servicio al cliente que países como China no lo tienen desarrollado.

9. ¿Qué factores políticos contribuyen a mejorar o causar riesgos en las exportaciones de ajo de la Región de Arequipa al mercado de Acre – Brasil?

- ✓ La inversión en infraestructura para mejorar los tiempos, costos logísticos (<http://conexionintal.iadb.org/2018/05/30/actividades-2/>)
- ✓ Impulsar programas especializados para impulsar y posicionar la oferta exportable peruana en el mercado brasilero.
- ✓ Dejar de impulsar programas especializados para el mercado de Brasil.
- ✓ Dejar de invertir en las mejoras de las vías logísticas de acceso, como carreteras, puentes u otros requeridos para la exportación.

10. ¿Qué factores económicos contribuyen a mejorar o causar riesgos en las exportaciones de ajo de la Region de Arequipa al mercado de Acre – Brasil?

- ✓ Demanda de productos de calidad.
- ✓ Incremento de la clase media – alta de Acre
- ✓ Posicionamiento del ajo de origen peruano en los supermercados de Acre.
- ✓ Reducción de la demanda.
- ✓ Inflación en el mercado de destino.
- ✓ Promoción de un producto sustituto con mejores propiedades organolépticas que el ajo de origen peruano.

11. ¿Qué factores sociales contribuyen a mejorar o causar riesgos en las exportaciones de ajo de la Región de Arequipa al mercado de Acre – Brasil?

- ✓ Mejorar la educación superior, a fin de contar con profesionales con mayor dominio del idioma, finanzas y marketing internacional.
- ✓ Difusión de los beneficios del ajo en la mejora de la salud y apariencia personal.
- ✓ Huelgas que generen bloqueo de carreteras y por consiguiente atraso en la entrega de los pedidos o pérdida de productos.
- ✓ Reducción de mano de obra especializada para la producción de ajos

12. ¿Qué factores tecnológicos contribuyen a mejorar o causar riesgos en las exportaciones de ajo de la Región de Arequipa al mercado de Acre – Brasil?

- ✓ La tecnificación de los procesos de siembra y cosecha para optimizar los costos.
- ✓ La tecnificación del empaque para mejorar la presentación y conservación del producto.
- ✓ Impulsar campañas especializadas para mejorar la imagen de las empresas peruanas, como las de Arequipa.
- ✓ Que las empresas de Arequipa no tecnifiquen sus producciones de ajo, generando que sus productos no sean competitivos a nivel de precios.

Entrevista a Andrea Parreño – PROMPERÚ

Datos Generales

A: Andrea Parreño

Cargo: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y turismo

Ubicación: Arequipa

Fecha: 23 de agosto del 2018

Entrevista

1. ¿Considera potencial el mercado de Acre – Brasil para exportar ajo?

Sí, porque considero potencial más que nada por un tema logístico, por la cercanía y la magnitud del mercado brasileño es tan grande que para el sector de agro, trabajar con regiones fronterizas resulta logísticamente más viable. Anteriormente las principales dificultades que tenían las empresas era que el costo del flete era demasiado alto porque había un falso flete; es decir el envío de mercaderías de Arequipa a Brasil, el carro iba lleno pero no había carga de retorno, entonces las empresas debían asumir el pago del servicio ida y vuelta; pero ya unos dos años atrás se ha tenido algunas habilitaciones de SENASA para el ingreso de carne de Brasil a Perú y el ingreso de soya que se mantiene y unos productos más, y que no necesariamente son alimentos, pueden ser madera; debido a esto el tema de costo del flete ya se ha reducido bastante.

De hecho desde el 2015, hay empresas que están exportando directamente desde Arequipa a través de la interoceánica, inclusive hasta Sao Paulo. La exportación es a Acre, Rondonia, Porto Bello, el tema de ajo principalmente, y respecto el tema del flete aún sigue siendo un poco caro, pero dependiendo de la negociación que se haga el exportador con el comprador se llega a un acuerdo, y por temas de tiempo, por vía terrestre te demoras un aproximado de diez días en contra de 30 días que se demora por

vía marítima. Entonces por un tema de tiempo es que los compradores están aceptando pagar un costo superior, ya que, la mercadería les llegaría más rápido.

2. ¿Considera que el Perú tiene ventajas para exportar ajo respecto a otros países de la región en su oferta exportable? ¿Cuáles serían esas ventajas?

La principal ventaja es que tenemos la interoceánica habilitada, de hecho la carretera por el lado de Perú, está en muy buen mantenimiento, esta implementada, tiene centros de parada, por el lado de Brasil esta descuidado pero lo ha mejorado, pero considero que considero que la interoceánica es un plus a comparación de otros países.

3. ¿En su opinión cuáles cree que son las barreras que encuentra el empresario del sector agro que desea exportar ajo a Brasil?

Primero que nada es la normativa brasilera, ellos te piden tener un permiso que es el radar en Brasil, es decir por ejemplo muchas empresas están abriendo sucursales propias en Brasil para que el envío de los productos en temas de almacenaje sean más eficiente.

Otra barrera también sea la competencia con el mercado de China, ellos siempre van a ser una competencia superior a comparación de otros mercados, pero muy aparte de eso considero que el mercado peruano se está fortaleciendo bastante.

Y por último la resistencia de los empresarios con el mercado brasilero es la informalidad, el comprador. La cultura brasileña normalmente no trabaja con contratos de compra-venta o pagos a través de carta de crédito, se demora mucho en dar una respuesta, pero si prefieren transferencias bancarias directas pero eso significa un riesgo potencial para el exportador.

4. ¿Qué les falta o necesitan mejorar a los productores nacionales del sector agro para comenzar a exportar al mercado brasileño?

Específicamente de la Región Arequipa sucede que aquí en Arequipa la variedad del ajo local, es el ajo napurí es un ajo que tiene un aproximado de veinte a veinticuatro dientes por cabeza y no son uniformes, son de diferentes tamaños, pero las características organolépticas de ese ajo son muy superiores al de la variedad del ajo chino, el ajo chino es un poco más grande, es blanco, los dientes no pasan de hasta doce a quince y todos son uniformes. Entonces que sucede, el comprador brasilero te pide el ajo chino, por un tema de costo; porque la mano de obra para trabajar el ajo chino es más barato, a los obreros les demanda menos tiempo procesar el ajo chino porque es uniforme que el ajo napurí, porque el ajo napurí es más complicado.

Entonces la propuesta que nosotros tenemos es que las empresas aquí en el sur comiencen a trabajar productos procesados del ajo napurí, que supera las del ajo chino, ya que no tiene las mismas características organolépticas del ajo napurí, entonces pueden trabajar pasta de ajo, hojuelas de ajo, ajo en polvo, que es lo que también se vende en el mercado brasilero en la parte de retail.

5. ¿Cree usted que la carretera interoceánica sea una vía factible, en costo, tiempo y empresas que brindan el servicio de transporte, para incrementar las exportaciones de ajo al Acre – Brasil?

Es factible pero el problema es en aduanas, porque la atención en aduanas en frontera no es permanente y no es horario completo. Eso también limita y retrasa los envíos.

Anteriormente otras limitaciones era que muy pocas empresas logísticas, operadores logísticos tenían el permiso de transporte internacional de Perú a Brasil, pero hoy por hoy ya se está trabajando también la promoción de este tipo de permisos habilitados, ya se cuenta con más empresas logísticas que trabajan; igual el servicio es caro pero ya se

tiene una mayor variedad de proveedores y el costo ya no es tan alto como años anteriores, es más viable.

6. ¿Cómo ve el horizonte del sector agro respecto al ajo en exportaciones peruanas vía carretera Interoceánica para los próximos 5 años? ¿Crecerá? ¿Seguirá igual?

Yo creo que depende mucho del tipo de producto que se trabaje, si se habla de ajo fresco, dependemos del mercado chino y de las ventanas comerciales que se tenga, ahora el precio del ajo se ha reducido bastante, no es rentable para el mercado brasilero, peor ya se tiene igual otros mercados que también se utilice esta vía y que no necesariamente sean potenciales pero si, prometedores para trabajar productos procesados.

7. ¿En cuánto a los costos logísticos, la carretera interoceánica sería una vía rentable para exportar al mercado brasileño?

Como te comente anteriormente sigue siendo caro pero por temas de tiempo de entrega, los compradores y exportadores están manejando el precio, a comparación que años anteriores

8. ¿Cómo Perú debería afrontar en los próximos 5 años la amenaza de países grandes como China que están inundando el mercado brasileño, en el sector agro, con productos a bajos precios en comparación a la oferta peruana?

Como había mencionado tratar de buscar otros mercado como se conecten con la vía interoceánica, hacer prácticas de inteligencia comercial, buscar nuevas opciones de mercado para el ajo, ya se fresco, y comenzar a trabajar producto procesado. El tema de practicidad de consumo de alimentos se ha vuelto tendencia que va a seguir

aumentando, entonces es por ahí donde las empresas deberían comenzar a orientarse, no centrarse únicamente en un mercado latinoamericano sino también pensar en un mercado Europeo, mercado Asiático.

9. ¿Qué factores políticos contribuyen a mejorar o causar riesgos en las exportaciones de ajo de la Región de Arequipa al mercado de Acre – Brasil?

Hablando directamente como Promperu, nosotros como Estado, Mincetur ve la parte protocolar o de tratados de libre comercio y Promperu esta como agencia de promoción, trabajamos diferentes misiones comerciales y logísticas para promover el comercio entre Perú y Brasil, asimismo la difusión de información

10. ¿Qué factores económicos contribuyen a mejorar o causar riesgos en las exportaciones de ajo de la Región de Arequipa al mercado de Acre – Brasil?

Los empresarios de la región de Arequipa si tienen acceso a créditos, pero quizás necesitan mayor información de otros tipos de herramientas o agencias de financieras que si existe en Lima, no necesariamente bancos o cajas sino otro tipo de agentes que pueden proveer de financiamiento a las empresas en provincias fácilmente.

Dependemos de mercado Chino que es el mayor proveedor de ajo en el mundo, si el mercado de China se ve afectado eso representaría una ventaja para nosotros, pero si el mercado chino se mantiene estable eso nos limita a nosotros como segundo proveedor de ajo.

11. ¿Qué factores sociales contribuyen a mejorar o causar riesgos en las exportaciones de ajo de la Región de Arequipa al mercado de Acre – Brasil?

Si, como cualquier productor el tema de accesibilidad de hacerle entender y sensibilizar al productor sobre cómo debe de llevar su producción, siempre va a ser un

tema sensible para ellos. Explicarles de la mejor manera porque ellos deben de adecuarse al mercado internacional. Pero si hay bastante disposición.

Independientemente del consumo local que tienen sus productos. Ellos también siempre permanecen interesados en exportar.

Los productores de ajo insisten en sembrar la variedad del ajo napurí, que en este caso no consume el mercado brasileiro. Entonces ellos quizás si les falta entender que debe de haber una adecuación por parte de la oferta en cuestión a lo que el mercado te exige. Si el mercado te exige un tipo de ajo, tú debes de adecuarte a lo que el mercado te exige.

12. ¿Qué factores tecnológicos contribuyen a mejorar o causar riesgos en las exportaciones de ajo de la Región de Arequipa al mercado de Acre – Brasil?

En realidad para ajo fresco no necesitas mayor tecnología porque hay empresas que ya tienen su packing y tercerizan el servicio con otras empresas; entonces si hablamos de ajo fresco tienen herramientas, tienen volumen productivo, quizás adecuarse más por un tema cultural del productor local, ellos insisten en sembrar la variedad de ajo que no consume el comprador brasileño (el ajo napurí). Pero si aun si se insiste en trabajar con la variedad de ajo que nosotros tenemos, ahí si es necesario hacer una implementación de tecnología, a través de fondos concursables para que puedan trabajar los productos procesados de ajo (hojuelas, pasta, en polvo). Entonces eso sería la necesidad por parte de las empresas y también el tema de financiamiento para asumir los costos logísticos.

Entrevista a Manuel Nuñez – Empresa Wasi chakuy

Datos Generales

A: Manuel Núñez

Cargo: Gerente General

Ubicación: Arequipa

Fecha: 1 de Septiembre del 2018

Entrevista

1. ¿Cómo observa el crecimiento del sector agrario peruano respecto al ajo?

El crecimiento a nivel de la región sur, en el sector agropecuario ha sido alrededor del 22% y el ajo en particular ha tenido un mejor crecimiento promedio del 35%. Eso significa que los productos del agro están siendo bien recibidos por los otros países.

2. ¿A qué Estados de Brasil les vende ajo? ¿exporta al Estado de Acre?

Si, nosotros tenemos las relaciones comerciales con el Estado de Acre y el Estado de Rondonia; que son los Estados fronterizos con el Perú.

3. ¿Cuáles son los canales de ventas que utiliza para dicho mercado?

(mayoristas, agentes, retails, tiendas especializas, canal propio)

Nosotros trabajamos puntualmente a nivel de retails, o grandes superficies. Básicamente es una operación formal, con empresas formales que nos permiten tener seguridad y confianza en el momento de la operación. La venta es directa.

4. ¿Cuál es su volumen de ventas al Brasil? ¿Es continuo o estacional? ¿Con qué frecuencia realiza sus envíos al Brasil?

La venta es estacional; ya que, en el sur del país nosotros tenemos ajo en el mes de setiembre y octubre hasta enero pero a nivel mundial hay bastante oferta de la china e ingresa el ajo chino a toda Sudamérica. La proyección de pedido es un promedio de 200

toneladas al año pero generalmente nosotros comercializamos un promedio de 20 toneladas cada quince días.

5. ¿Considera una buena opción utilizar la carretera interoceánica? o ¿Prefiere utilizar el medio marítimo? ¿Por qué?

Si, solo para los Estados de Rondonia y de Acre se está utilizando la Carretera Interoceánica Sur, pero cabe resaltar que, los costos y los fletes, estando pegados a la frontera, son muy altos. Entonces la forma de hacer negocio de la experiencia, es que tenemos que hundir uno de los fletes; es decir, el flete de ida o de retorno se tiene que venir con carga para y solo así es rentable la operación. El producto equivale el 10% o 15% de la operación; es decir, el 80% generalmente es el flete.

6. ¿Quiénes considera usted que son sus principales competidores en el mercado Brasileño?

Coyunturalmente es China, tiene precio y volumen y es una economía de libre mercado, la oferta y demanda, cuando ellos tienen mucho stock el precio del ajo se viene abajo y ya deja fuera a los comercializadores del Perú. Básicamente es china que esta como competidor.

7. ¿En su opinión, el ajo peruano puede competir en calidad respecto al ajo de Argentina, España, China, en el mercado de Acre?

Si, el ajo peruano se comercializa en España, Estados Unidos, Colombia; así que, cumpliendo con las características y condiciones ya sea en calibre, tamaño, color de nuestro ajo. Por supuesto, es un buen producto y si tiene demanda en estos países, particularmente nosotros trabajamos con Brasil y ellos ven a bien nuestros productos el ajo, la cebolla. Estos productos son bien recibidos por ellos.

8. ¿Cuál y como es el proceso que realiza al momento de exportación? ¿vía marítima, aérea o terrestre? ¿le es rentable los costos logísticos?

Nosotros tenemos convenios y reuniones con productores del sur del país, básicamente del valle de Arequipa, Majes, Pedregal, entre otros; donde tenemos identificado algunos agricultores y les pedimos el calibre cinco y seis, que es lo que comercializamos; que es un ajo grande de ocho dientes. Entonces una vez que acopiamos; primero seleccionamos el ajo según el calibre, luego se traslada a la joya para hacer un proceso de maquila y en función a eso se realiza otro proceso de selección se hace todo el proceso de embalaje; y luego en coordinación con los requerimientos documentarios que pide SENASA y aduanas se realizan los embarques y despacha la mercadería sellada desde Arequipa. Se demora de cinco a siete días por vía interoceánica.

9. ¿Qué barreras o trabas ha encontrado en el mercado Brasil, que dificulten los negocios o la operación? ¿Encuentra oportunidades?

Brasil tiene un mercado cerrado, ellos protegen mucho su economía y la agricultura de su país, entonces en general para todos los productos agropecuarios de Perú hay que hacer los convenios bilaterales a nivel de ministerios. Como lo explicaba ellos ponen muchas condiciones a Perú para aperturar otro tipo de productos, como la kiwicha, la quinua, entre otros. Pero en la zona del Acre están muy interesados en incrementar las relaciones comerciales con el lado del Sur del país justamente por la cercanía que hay.

10. ¿Cuál es la demanda del ajo en el mercado de Acre? ¿está creciendo?

Está creciendo, cada vez es más conocido la calidad de nuestros productos, y dependiendo del precio la demanda es mayor por el lado del Perú. Cabe mencionar que muchos productos agropecuarios del sur de Perú, como la papa, el ajo, la cebolla, y algunas frutas como la uva ingresan por el lado de Bolivia, es decir bolivianos compran nuestros productos e ingresan al mercado brasilero como si fueran productos producidos por Bolivia.

11. ¿Cuál es el precio del ajo en el mercado internacional? ¿ha mejorado?

Si ha mejorado, está un promedio de tres a cuatro dólares el kilogramo

12. ¿Cuál cree que es la perspectiva a futuro en este mercado? ¿es rentable el mercado brasileño?

Acre, tiene una población 700 mil habitantes aproximadamente y cual crecerá; asimismo, podemos extendernos y vender al Estado de Rondonia y; la cual, significa un buen volumen. Y de ser posible desarrollar la vía Interoceánica se podrá expandir la venta a diferentes Estados.

13. ¿Qué crees que debería cambiar o mejorar en el Perú para mejorar el sector agrario?

Tener mayor integración entre los productores pequeños y medianos agricultores para hacer economía a escala; es decir, tener productos uniformes con un mismo tipo de estándar y calidad y poder tener volumen y así conseguir un buen precio. Para eso se necesita mucha comunicación entre las instituciones del gobierno, el sector empresarial y las cámaras de comercio.

14. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del sector agrario con respecto al ajo en el mercado de Acre?

En amenazas, a nivel interno están en la capacitación y la buena producción que podamos tener nosotros a nivel de pesticidas, que cumplan los productos en función a estándares internacionales; y a nivel de amenazas externas, el tema del manejo de precios como la China, la informalidad o la viveza de Bolivia que comercializa productos peruanos, pero lo etiqueta como si fuera productos producidos en Bolivia. En cuanto a oportunidades, la calidad de nuestros productos, siempre y cuando cumplan las características que solicitan, son muy buenos y tienen demandan; así que se debiera en Perú juntarnos y cuidar este tipo de productos que tenemos y empezar a ver

nuevamente economía de volumen para ingresar a otros Estados con precio a nivel de Brasil.

15. ¿Qué factores políticos contribuyen a mejorar o causar riesgos en las exportaciones de ajo de la Región de Arequipa al mercado de Acre – Brasil?

Hay mucha voluntad pero poca eficiencia del sector público, en particular quien debería dar el soporte es el gobierno regional a través de su área de exportaciones y el tema de la cámara de comercio; pero en la práctica es un tema más de ímpetu del sector empresariado directamente con el sector empresariado de Brasil. En el tema de aduanas, tal vez acelerar los trámites documentarios, licencias, permisos. En resumen hay voluntad del sector público, pero no hay mucha experiencia en la promoción y en el desarrollo práctico del ajo. Nuestra experiencia para ingresar al mercado brasilero ha sido por negociación directa.

16. ¿Qué factores económicos contribuyen a mejorar o causar riesgos en las exportaciones de ajo de la Región de Arequipa al mercado de Acre – Brasil?

Cabe resaltar que nosotros trabajamos con pequeños agricultores, ellos tienen que apalancarse solo o con intermedio nuestro; pero que haya un soporte del sector público o del sector bancario; si es que no cumplen con hipotecas o garantías no hay facilidades. Los beneficios que nosotros podemos otorgarles a los agricultores es que fijamos un precio refugio, de tal forma que le podemos asegurar una venta o que sus cosechas tengan un precio y una proyección en función a las ventas. Eso les brinda confianza para continuar con ese modelo de negocio.

17. ¿Qué factores sociales contribuyen a mejorar o causar riesgos en las exportaciones de ajo de la Región de Arequipa al mercado de Acre – Brasil?

Hay buena voluntad del agricultor peruano (pequeños agricultores), tienen mucha predisposición a aprender y aplicar esas técnicas en su siembra, y parte que nosotros asesoramos a ellos.

18. ¿Qué factores tecnológicos contribuyen a mejorar o causar riesgos en las exportaciones de ajo de la Región de Arequipa al mercado de Acre – Brasil?

Todo avance tecnológico es bienvenido para la agricultura y para cualquier actividad económica. Aquí tenemos unos drones que miden toda la evolución desde el sembrío hasta la cosecha, es donde ellos pueden tener toda una historia y medir el crecimiento las características, plagas, entre otros; y que eso da avisos a los agricultores. Pero a nivel de pequeños agricultores ese tipo de tecnología no cubre sus costos, básicamente es un tema de asesoramiento personalizado que es el que se da aquí.

Entrevista a Juan Carlos Herrera – Empresa Asociación de productores y Exportadores de la Joya

Datos Generales

A: Juan Carlos Herrera

Cargo: Gerente de Exportaciones y Representante de Producción

Ubicación: Arequipa

Fecha: 26 de Agosto del 2018

Entrevista

1. ¿Cómo observa el crecimiento del sector agrario peruano respecto al ajo?

El crecimiento del ajo como área de producción, los dos últimos años ha crecido en un 30%, pero no las zonas productoras de Arequipa como región, sino en las zonas Andahuaylas, Ayacucho y Huanuco; entonces ha implicado que las producciones se incrementen y el precio baje por tenencia. Al margen de la región Arequipa las áreas se

siguen manteniendo, para este año se ha incrementado un poco, pero está dentro de los rangos normales.

2. ¿A qué Estados de Brasil les vende ajo? ¿exporta al Estado de Acre?

Estamos exportando para Sao Paulo, Acre y Rondonia y estamos empezando a exportar a Manaos.

3. ¿Cuáles son los canales de ventas que utiliza para dicho mercado?

(mayoristas, agentes, retails, tiendas especializadas, canal propio)

Tenemos un canal propio que es para Sao paulo, también trabajamos con retails que es el 70% de las ventas, vendemos a supermercados en Acre, Rondonia y Manaos.

4. ¿Cuál es su volumen de ventas al Brasil? ¿Es continuo o estacional? ¿Con qué frecuencia realiza sus envíos al Brasil?

Este punto es uno de los grandes problemas que tenemos, no tenemos producción todo el año, la producción comienza en el mes de Agosto y se termina en diciembre o enero. Entonces no tenemos un ajo permanente y si hay ajo todo el año pero no el que se exportar al mercado brasilero; eso lo vuelve un producto estacional. Tenemos un volumen anual de 150 toneladas aproximadamente.

5. ¿Considera una buena opción utilizar la carretera interoceánica? o

¿Prefiere utilizar el medio marítimo? ¿Por qué?

Si lo vemos desde el punto de vista económico el marítimo sale más rentable; ya que, es más barato, pero si a eso le aplicas algo de finanzas, la vía marítima son 45 días y el transporte es de ocho días. Es por un tema de disponibilidad y pago porque el cliente paga algunas veces en CFR o EXW. En cuestión del falso flete, es excusa del transportista ya que no hay muchas empresas que realicen esta actividad y por eso elevan los costos.

6. ¿Quiénes considera usted que son sus principales competidores en el mercado Brasileño?

El año pasado quedo como primer exportador hacia Brasil; Argentina; después, China; después, España. Argentina se está poniendo como tema de competidor, porque antes China era por un tema de precio más que calidad, pero con los impuestos que le ha impuesto Brasil como el antidumping. Por otro lado argentina por la cercanía el flete es mínimo y las altas producciones hacen que los precios bajen.

7. ¿En su opinión, el ajo peruano puede competir en calidad respecto al ajo de Argentina, España, China, en el mercado de Acre?

En cuanto a calidad, si, al cualquiera le ganamos. Pero el mercado brasilero es un mercado que se ajusta mucho a los precios.

8. ¿Cuál y como es el proceso que realiza al momento de exportación? ¿vía marítima, aérea o terrestre? ¿le es rentable los costos logísticos?

El proceso es el siguiente: sale de chacra, en el almacén se da la limpieza adecuada, pasa un por proceso de selección que es en una maquina clasificadora de calibres, luego se le pone en cajas y se exporta los calibres negociados

9. ¿Qué barreras o trabas ha encontrado en el mercado Brasil, que dificulten los negocios o la operación? ¿Encuentra oportunidades?

La principal barrera es la económica, en tema de precio al Brasil es bastante exquisito con eso, no te deja mucho margen, con unos muy buenos negociantes. El tema de documentación, puntualmente para el momento que nosotros aperturamos empresa en Brasil, se necesita cumplir muchos procesos, a mí me llevo casi seis meses aperturar empresa. Básicamente son las limitantes que uno tiene para poder negociar en Brasil. El área administrativa es lo complicado.

10. ¿Cuál es la demanda del ajo en el mercado de Acre? ¿está creciendo?

Acre es un mercado antiguo y que consume ajo por tradición, al margen de que Acre está ubicado en un puerto y desde ahí se distribuye grande parte del norte de Brasil. Entonces el consumo está ubicado en Acre y asimismo es un canal por donde ingresa todos los productos; y en cuanto a la demanda se mantiene.

11. ¿Cuál es el precio del ajo en el mercado internacional? ¿ha mejorado?

En cuanto al precio, se especula que se mantiene el precio.

12. ¿Cuál cree que es la perspectiva a futuro en este mercado? ¿es rentable el mercado brasileño?

Probablemente se va a mantener para este año en cuanto a precio, tal vez para el próximo año mejore, como se sabe se tiene que estar pendiente del mercado de China; ya que ha tenido sobreproducción y está durando este año. Del mismo modo, nosotros dependemos de los precios que China y Argentina.

13. ¿Qué crees que debería cambiar o mejorar en el Perú para mejorar el sector agrario?

- a) Que el Estado se preocupe más, y le tenga confianza a los agricultores directamente y se pueda armar un plan de desarrollo de exportación integral pero para eso necesitamos fundamentalmente la seriedad de una entidad.
- b) Inversión de entidades privadas, para con eso, mejorar el proceso de cultivo, la calidad de producto en las zonas donde se está instalando ajo.

14. Que recomendaciones nos daría para poder entrar con éxito al mercado de Brasil

Nosotros tenemos una variedad de productos en el mercado de Brasil, entonces lo que puedo decir que para entrar al mercado, necesitas un producto que se consuma en gran cantidad, mejor calidad de los que manejan los competidores pero a menos precio. El ajo es un producto muy interesante y yo apuesto por eso, porque es un producto que

tú puedes llegar y vender 25 toneladas en una hora; el asunto es tener la cantidad y tener el precio y si tu margen es pequeño y tu volumen es grande entonces es rentable.

15. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del sector agrario con respecto al ajo en el mercado de Acre?

Buscar un producto que ellos consuman y tengan las cualidades que ellos busquen; pero que este barato y que se tenga el volumen.

La amenaza es que el mercado de Brasil produzca ajo, ahí nosotros no podemos venderles ajo. Su ajo estacional solo es 2 meses.

16. ¿Qué factores políticos contribuyen a mejorar o causar riesgos en las exportaciones de ajo de la Región de Arequipa al mercado de Acre – Brasil?

Se necesita el apoyo del gobierno, pero ninguna actividad propuesta ayuda del todo.

17. ¿Qué factores económicos contribuyen a mejorar o causar riesgos en las exportaciones de ajo de la Región de Arequipa al mercado de Acre – Brasil?

Para el sector agrario es muy mezquino los prestamos financieros, somos de alto riesgo para ellos, nos ponen las altas tasas de interés; y para conseguir alguno hay que hipotecar y una serie de cosas.

18. ¿Qué factores tecnológicos contribuyen a mejorar o causar riesgos en las exportaciones de ajo de la Región de Arequipa al mercado de Acre – Brasil?

No hay las suficientes posibilidades para el desarrollo de tecnología, si falta tecnología en el campo, en pre y post cosecha. Falta un montón de cosas en ese sentido para poder sacar un mejor producto de calidad.

5.3 Análisis de Resultados

Luego de realizar las entrevistas a los especialistas, las encuestas a algunas Pymes de la Región de Arequipa y su análisis respectivo, permitió identificar diferencias que se mostraran en los siguientes cuadros comparativos:

Tabla 11.
Cuadro Comparativo de Tiempo

TIEMPO	
Marítimo	Terrestre
El tiempo de transporte es de 47 a 60 días aproximadamente. (tránsito y aduanas)	El tiempo de transporte es de 5 a 6 días aproximadamente. (tránsito y aduanas)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12.
Cuadro Comparativo de Costo de Flete

COSTO DE FLETE	
Marítimo	Terrestre
Por enviar 20 toneladas el flete seria 1340 dólares.	Por enviar 20 toneladas el flete seria 7300 dólares.

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a lo presentado en las tablas 11 y 12 procede a diseñar la propuesta del plan estratégicos para incrementar las exportaciones de ajo de las pymes de la Región de Arequipa al mercado de Acre (Brasil), vía la carretera Interoceánica Sur. Dicha propuesta estará constituida por el análisis de la situación actual de las exportaciones de ajo al Estado de Acre desde la Región de Arequipa, el diagnostico de las pymes que exportan ajo al Estado de Acre vía la carretera Interoceánica Sur desde el departamento de Arequipa, los objetivos del plan estratégico para incrementar las exportaciones de ajo al Estado de Acre vía la carretera Interoceánica sur desde la Región de Arequipa y para finalizar las estrategias del plan estratégico.

5.4 Discusión de Resultados

- ✓ Chirinos et al. (2009) realizaron un estudio titulado exportación de orégano de Tacna al mercado de Brasil, para demostrar la viabilidad económica - financiera para lograr la comercialización internacional del orégano en la pyme tacneña. La cual concluyó que la Región Tacna tiene ventajas comparativas que facilitan el desarrollo sostenible de la producción. Los canales de distribución que presenta, sus márgenes de rentabilidad y oportunidades de desarrollo, se da en los sectores mayoristas y minoristas de la comercialización. No obstante, la poca experiencia sobre el comercio exterior no colabora con el crecimiento de las pymes.

Conclusión que guarda relación con los resultados obtenidos en el presente estudio, ya que el plan estratégico propuesto concluirá a incrementar las exportaciones de ajo al mercado de Acre desde la Región de Arequipa, vía la carretera Interoceánica Sur.

- ✓ Ramos y Bustios (2013) realizaron un estudio titulado Plan de negocios para la exportación de ajos de la región Arequipa a los estados de Acre y Rondonia en Brasil. La cual, obtuvieron como resultado una oportunidad de negocio favorable, debido a las diferentes ventajas competitivas de ajo arequipeño, uno de ellos fue la infraestructura de la carretera interoceánica sur que permite acceder a los mercados de Acre y Rondonia con menos costos.

La investigación guarda relación debido a que desarrolla un plan estratégico para estudiar las oportunidades que existe para incrementar la exportación de ajo al mercado de Acre desde la Región de Arequipa, vía la carretera Interoceánica Sur.

- ✓ Absi, Calizaya & Ramírez. (2017) realizaron un estudio titulado Planeamiento Estratégico para la provincia de Tarata; mediante el estudio obtuvieron como

resultado que la provincia de Tarara tiene diferentes ventajas, una de las principales es la alta producción de orégano, para poder desarrollar el orégano y poder incrementar sus exportaciones a Brasil; este desarrollo se llevaría a cabo mediante estrategias propuestas en la investigación.

La investigación guarda relación; ya que se planteará estrategias para poder incrementar la exportación de ajo al mercado de Acre desde la Región de Arequipa, vía la carretera Interoceánica Sur.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. Con el Plan Estratégico propuesto se incrementará en un 20% la exportación de ajo de las pymes de la Región de Arequipa al Estado de Acre por vía Carretera Interoceánica Sur.
2. Con el Plan Estratégico se logrará fomentar la exportación de ajo de las Pymes de la Región de Arequipa al mercado de Acre mediante capacitaciones de temas logísticos, documentarios y todo referente al mercado brasilero.
3. Mediante el Plan Estratégico se permitió demostrar que la carretera Interoceánica Sur es una opción viable y rentable para exportar ajo al mercado de Acre.

6.2 Recomendaciones

1. Realizar programas de capacitación sobre exportación al estado de Acre, que involucre canales de exportación, negociación y demanda del mercado de destino.
2. Desarrollar programas de asistencia técnica referentes a la exportación de ajo de Acre.
3. Desarrollar clúster para incrementar la producción de ajo en la Región de Arequipa.
4. Viabilizar los canales de comunicación con Mincetur y Promperu, con la finalidad de apoyar a las pymes arequipeñas en la exportación de ajo hacia el mercado de Acre Brasil.

6.3 Plan Estratégico

6.3.1 Visión y Misión de la Investigación

Misión

- ✓ Fomentar e incrementar las exportaciones de ajo y la rentabilidad de las pymes de la Región de Arequipa.

Visión

- ✓ Las pymes de la Región de Arequipa serán los principales proveedores de ajo al Estado de Acre utilizando la vía Interoceánica Sur.

6.3.2 Situación actual de las exportaciones de ajo al Estado de Acre desde la Región de Arequipa:

Análisis PEST

- **Factor Político:**

Los acuerdos comerciales que se dios con el Brasil como el Acuerdo de Complementación Económica N° 58 Perú – Mercosur y el Acuerdo Complementación Económica N° 39 Brasil – CAN ha sido una gran oportunidad para poder desarrollar el comercio de los productos peruanos con los mercados extranjeros, a través de normas y reglamentos para mantener un entorno equilibrado y donde el beneficio sea mutuo. Asimismo se dio el Tratado Constitutivo UNASUR la cual permitió el desarrollo del proyecto de la carretera Interoceánica Sur, un proyecto de infraestructura donde conecta varios países y tiene como finalidad incrementar y dinamizar el comercio internacional; en este caso la unión de Perú y Brasil mediante la carretera, no ha cumplido con el objetivo ya que el comercio entre estos dos países por esta vía no se da frecuentemente por diversos factores que aún falta desarrollar.

El gobierno mediante las instituciones del Mincetur y Promperu desarrolla programas para promover la exportación y así apoyar a los empresarios de las pymes; entre los principales programas tenemos al “Programa de Apoyo a la Internacionalización” que está dirigido a las pymes para financiar su proyecto de internacionalización y así ves tenemos el programa de “Buenas Practicas Logísticas” ese programa también está dirigido para las pymes y se trata de dar a conocer todo lo que se requiera respecto a la cadena logística que se da en el momento de exportar.

El mercado de Brasil exige una serie de requisitos mediante sus reglamentos para poder ingresar a su mercado, en cuanto a los productos solicita cumplir los reglamentos técnicos y a su vez se debe tener permisos de importador y permisos de transporte para ingresar a dicho mercado.

- **Factor Económico:**

Uno de los principales beneficios que se obtuvo con los acuerdos comerciales, mencionados anteriormente, fue la preferencia arancelaria del, debido a esto al momento de ingresar mercadería al mercado de Brasil el arancel a pagar es cero. Asimismo, cabe recalcar que cada Estado de Brasil impone un impuesto para poder comercializar en su estado; pese a ello la exportación de ajo sigue siendo rentable.

Con respecto a la demanda de ajo, depende mucho del mercado chino, ya que por ser el principal proveedor de ajo repercute ante nuestro mercado. Pero tenemos una ventaja porque el mercado brasilero ha impuesto una medida de defensa comercial (el antidumping) al mercado chino.

En cuanto a costos logísticos, según las entrevistas realizadas, el flete por vía terrestre se ha reducido y es viable poder exportar ajo por la carretera interoceánica.

- **Factor social:**

El tema de la cultura de negociación de los brasileros, ellos no suelen trabajar con contratos de compra-venta o el uso de cartas de crédito para el pago, el proceso de respuesta es lento. Ellos prefieren trabajar con transferencias directas, la cual generaría un riesgo para el exportador.

Por otro lado, las pymes de la Región de Arequipa se han incrementado en los últimos años, la cual la mayoría pertenecen al sector agro, si bien es cierto que exportan al mercado brasileros, aun les falta desarrollarse como empresa y tener la disponibilidad que cambiar de acuerdo a lo que les exige el mercado brasileros. Según entrevista realizada. Asimismo la reducción de mano de obra especializada para la producción de ajos.

- **Factor Tecnológico:**

Según las entrevistas realizadas, en la Región de Arequipa el uso de tecnología en el proceso de cosecha y siembra, la cual evita que se reduzca los costos del proceso, además afecta la calidad del producto. Asimismo, la falta de tecnología que ayude el proceso de calidad, o maquinaria que proporcione valor agregado al ajo, para obtener mejores márgenes de ingreso.

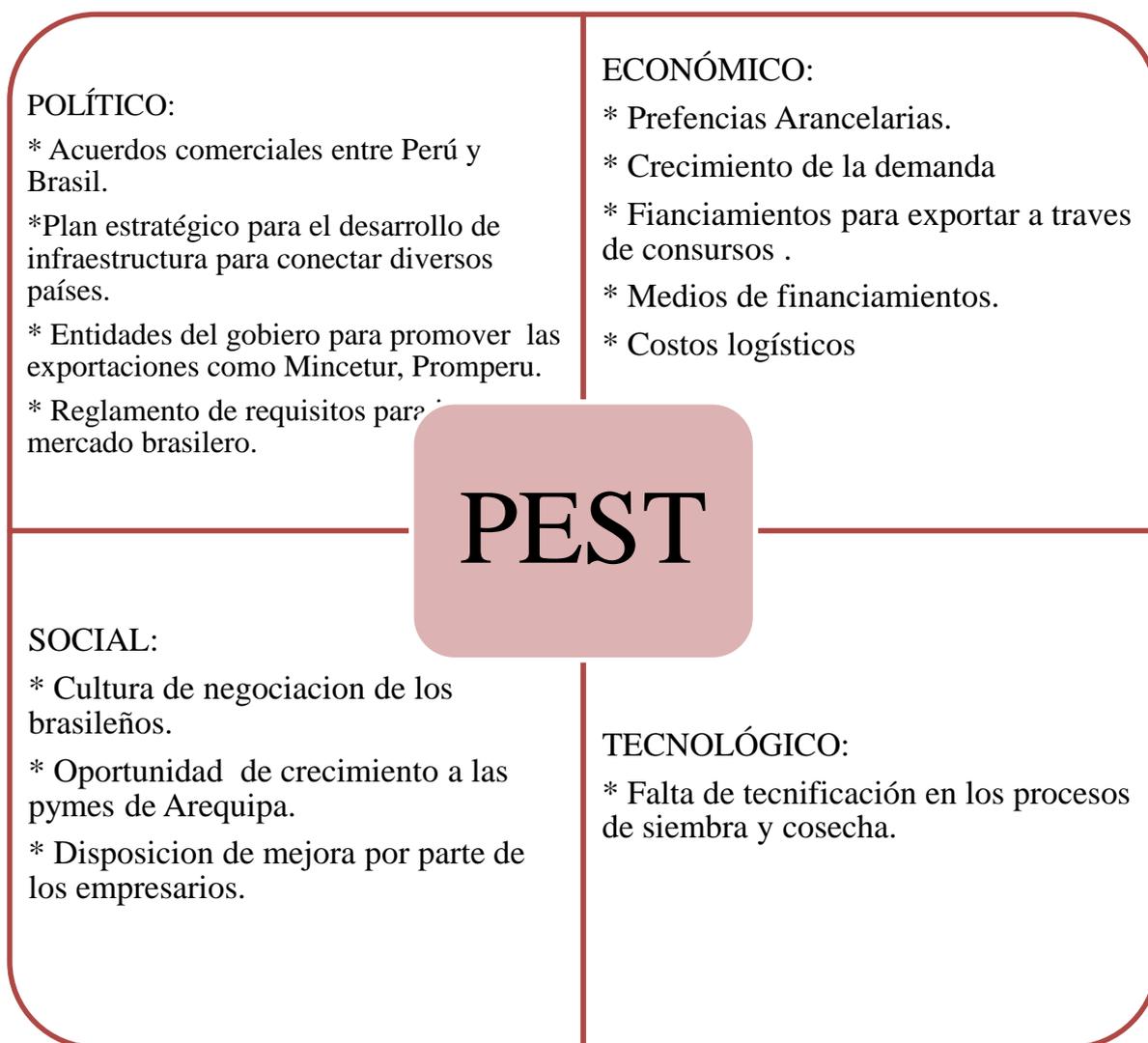


Figura 21. Análisis PEST

Cinco Fuerzas de Porter

- **Amenazas de Competidores (Alta)**

En el mercado brasileño la amenaza de competidores globales es alta, dentro de los principales competidores tenemos a China, Argentina y España que se caracterizan por la cantidad y el precio, pero se puede destacar por el producto, ya que el Estado de Acre consume el ajo morado. Dichos países tienen ventaja por ser economías de escala, asimismo tiene acceso a canales de distribución que les facilita la entrada al mercado Brasileño.

Principales Países Proveedores de Ajo al Brasil:

A continuación se analizará antecedentes sobre las importaciones de ajo en Brasil y que países intervienen como principales proveedores para abastecer su demanda. Según las estadísticas del Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior (MDIC, 2018), las importaciones de Brasil respecto al ajo, en el 2017 fueron de 159 257.2 toneladas, obteniendo un valor de US\$ 287,53 millones y con un precio de 1.81 US\$ FOB/Kg. Dentro del ranking de las importaciones de productos básicos se encuentra el 12vo lugar.

Dentro de las importaciones de Brasil con respecto al ajo, se tiene a Argentina como su principal proveedor, en el 2017 obtuvo un valor importado de US\$ FOB 1448.23 millones; en segundo lugar se encuentra China con un valor importado de US\$ FOB 98.41 millones; en tercer lugar, España con US\$ FOB 29.02 millones; en cuarto lugar, Chile con US\$ FOB 9.24 millones y en el quinto lugar se encuentra Perú con un valor de US\$ FOB 1.39 millones. Véase en la tabla 13.

Tabla 13.
Principales Proveedores de Ajo de Brasil

PAIS	VALOR IMPORTADO (US\$ FOB - MILLONES)	
	AÑO	
	2016	2017
Argentina	124.88	148.23
China	160.18	98.41
España	32.98	29.02
Chile	3.22	9.24
Peru	3.55	1.39

Fuente: Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior – MDIC 2018 /
Elaboración Propia

Respecto a la competencia en el mercado destino, no existe; ya que la producción que se obtiene en el lado Sur de Brasil no se abastece para poder satisfacer la demanda de todas sus regiones; y, además exportan su ajo a otros países.

- **Poder de Negociación de los Proveedores (Baja)**

En la Región de Arequipa, respecto a los proveedores de semillas de ajo; de acuerdo, a las entrevistas realizadas, se informó que las semillas de ajo utilizadas para la cosecha. Las producen las propias empresas (las empresas en capacidad de costear dicha producción de semillas), asimismo son para su uso y venta en el mercado local.

En lo que respecta a su proceso de cosecha y siembra del ajo, todo es un proceso manual, no utilizan tecnología u otros recursos que demanden costos altos. Por ende existe una baja negociación de proveedores para semillas u otros procesos para tener el producto listo a exportar.

- **Amenaza de Productos Sustitutos (Baja)**

Para el producto en sí, que es el ajo, no tiene un sustituto que cumpla la misma función.

- **Poder de Negociación de los Clientes (Alto)**

Para esta investigación el principal clientes el Estado de Acre – Brasil; actualmente el poder de negociación con los brasileros es alto, porque el cliente tiene diferentes alternativas de precios y de calidades del producto.

Brasil

De acuerdo al Plan de Desarrollo de Mercado (PDM), indica que Brasil tiene una gran economía entre las de América Latina. Posee grandes territorios. En estos últimos años, su entorno económico ha sido variado; ya que, durante cuatro años ha tenido un

crecimiento bajo y con una elevada inflación. Sin embargo Brasil sigue siendo una gran potencia.

Indicadores Económicos 2017	Brasil	Perú
ECONÓMICO		
PBI nominal (US\$ Mil de Mill)	2 081	215
PBI nominal PPP (US\$ Mil de Mill)	3 219	430
Población (mill de personas)	208	32
PBI per cápita PPP (US\$)	15 500	13 502
Crecimiento % PBI real anual (5 años)	-0,6	3,6
Inflación % promedio anual (5 años)	6,8	3,3
COMERCIAL		
Ranking Exportador (de 235 economías)	27°	53°
Índice de Facilitación del Comercio	110°	54°
Intercambio Comercial/PBI (%)	18	39
Intercambio Comercial (US\$ Mil de Mill)	368	84
Exportación (US\$ Mil de Mill)	218	44
Importación (US\$ Mil de Mill)	151	40
Saldo comercial (US\$ Mil de Mill)	67,0	4,3

Figura 22. Indicadores Económicos 2017

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y turismo 2017

Según The world Factbook (2014) Brasil es un país que se caracteriza por el nivel en que desarrolla sus diversos sectores como la agricultura, minería, servicios y manufactura. Debido a esto, adopta una presencia cada vez más importante en los mercados internacionales.

A continuación se mostraran en la figura 22, los indicadores económicos más relevantes de Perú y Brasil del 2017.

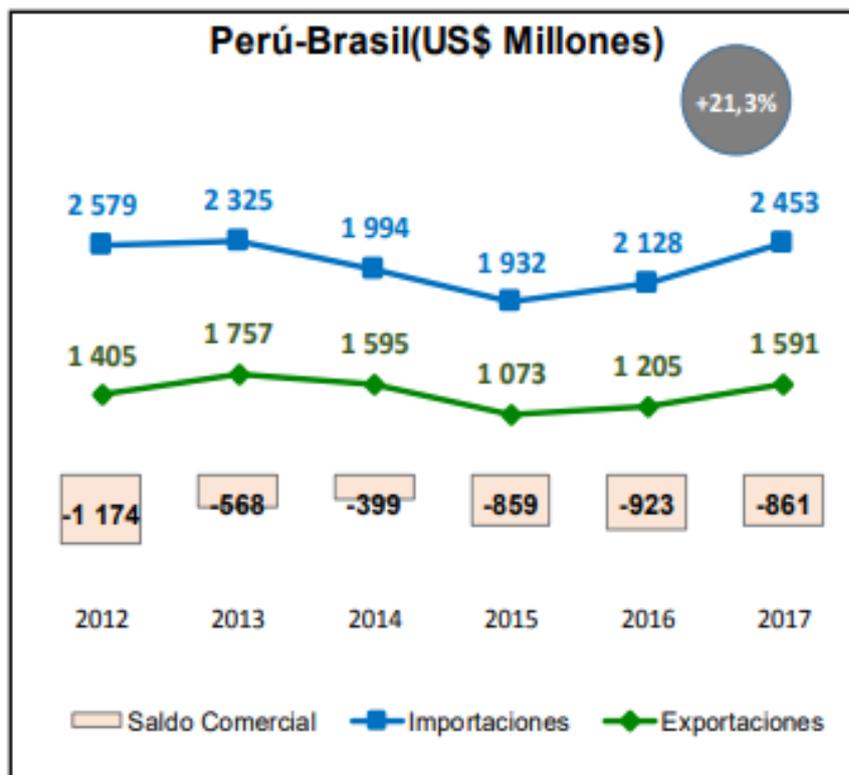


Figura 23. Balanza Comercial entre Perú y Brasil 2017
Fuente: Comercio Bilateral Perú – Brasil 2017 - Mincetur

La balanza comercial entre Perú y Brasil, en el año 2017 subió a US\$ 4 044 millones, creciendo en un 21.3% por las exportaciones e importaciones. El saldo comercial entre ambos países alcanza US\$ 861 millones que favorecen a Brasil. Por tal motivo Brasil es el cuarto socio de Perú en cuanto a comercio. Ver figura 23

Mercado Destino - Acre

Los estados del Norte de Brasil, como el Acre, Amazonas, Rondonia y Mato Grosso son limítrofes a las regiones del Sur del Perú, asimismo, dichos estados representan un mercado de ocho millones de habitantes; por lo cual, se obtiene una oportunidad comercial y tiene un beneficio respecto a las preferencias arancelarias del que se dio en el tratado entre Perú y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), dicho acuerdo otorga arancel cero a una lista de productos de diferentes rubros.



Figura 24: Estados de Brasil

Fuente: SIICEX / Seminario Madre de Dios Oportunidad de Negocios en Brasil

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, analizaremos el mercado de Acre; ya que, es el primer estado al momento de ingresar al país de Brasil mediante la unión de las rutas de la carretera Interoceánica Sur. Según el Portal del Gobierno de Acre, el Estado de Acre forma parte de los 27 estados brasileños; su capital es Rio Branco, se encuentra en el 15vo lugar respecto a la extensión territorial, con una superficie de 164 221.36 km², localizado en el sudoeste de la Región Norte y tiene como límites fronterizos internacionales a Perú y Bolivia. Lo conforman 733 559 habitantes, tiene una densidad demográfica de 4.47 habitantes/Km²; y cuentan con un rendimiento nominal mensual domiciliar per cápita de R\$ 769.

Respecto a la economía del Estado de Acre, se estima que crecerá en 1.2% cada año hasta el 2020, según encuesta que se realizó por el Banco Itálú, en conjunto con el

Instituto Brasileiro de Geografia y Estadísticas (IBGE), a su vez, se calcula que para el 2020, el producto debe estar en R\$ 17 mil millones, esto hará que el estado tenga una participación en el 0.2% en el PIB nacional.

La balanza comercial del estado de Acre desde 2012 se ha venido manteniendo estable; en el 2013 se observa que las importaciones tuvieron una ligera caída; pero en el 2014 las importaciones incrementaron sobrepasando las exportaciones, obteniendo como resultado una balanza comercial negativa de US\$ -2.32 millones; en los años siguientes hasta el 2017 se observa que las exportaciones han sido más representativas respecto a sus importaciones, en ese último año las exportaciones obtuvieron un valor de US\$ 21.66 millones, en las importaciones fue de US\$ 2.01 millones, obteniendo un resultado en la balanza comercial del valor de US\$ 19.64 millones. Véase el figura 21.



Figura 25. Exportaciones, Importaciones y Balanza Comercial del Estado de Acre
Fuente y Elaboración: Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior – MDIC 2018

Dentro de las importaciones de productos básicos donde se encuentra el ajo, el estado de Acre, en el 2016, tuvo un valor US\$ 299.4 mil de sus importaciones de ajo, a comparación del 2017 donde tuvo un valor de US\$ 789.29 mil. Ese último año tuvo una

cantidades menores. Y siendo el ajo su producto principal, importado, debemos comenzar a tomar decisiones y acciones para incentivar principalmente a las PYMEs de la Región de Arequipa que es donde se encuentra la mayor producción de ajo, para incrementar la exportación de ajo al estado de Acre vía la carretera Interoceánica sur.

- **Rivalidad entre los Competidores Existentes (Mediana)**

La rivalidad entre los competidores locales en la Región de Arequipa es mediana, porque solo existen algunas empresas que exportan ajos al mercado Brasileiro.

PYMEs de la Región de Arequipa

Respecto a las empresas que operan en la Región de Arequipa, según las estadísticas de Sunat, indica que hay 91 181 empresas formales. Arequipa cubre el 5.7% de las mipymes formales en el Perú. Asimismo, de acuerdo a la figura 27, muestra que las empresas se decidan principalmente a la actividad del comercio y agropecuaria.

Empresas por sectores

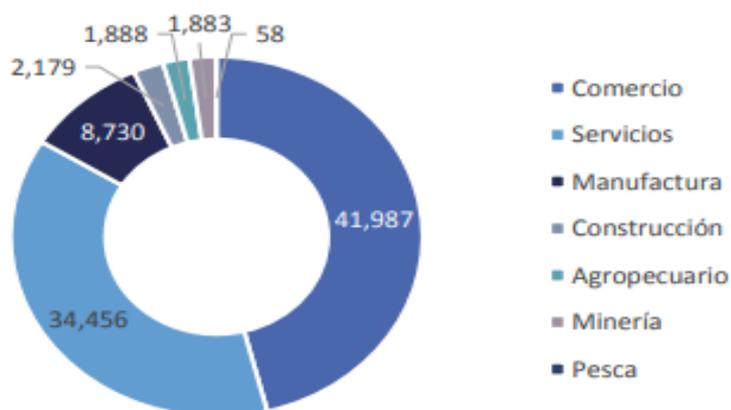


Figura 27. Empresas por Sectores.
Fuente: Sunat

Por otro lado, dentro de las empresas de la Región de Arequipa solo existen una pequeña cantidad que se dedica a exportar. Según Sunat, se tiene a 28 empresas grandes, 62 empresas medianas, 98 empresas pequeñas y 158 microempresas que se dedican a exportar. (Ver figura 28), a pesar que una gran parte de empresas se encuentran dentro del sector agropecuario, solo una pequeña cantidad exportar productos del agro.

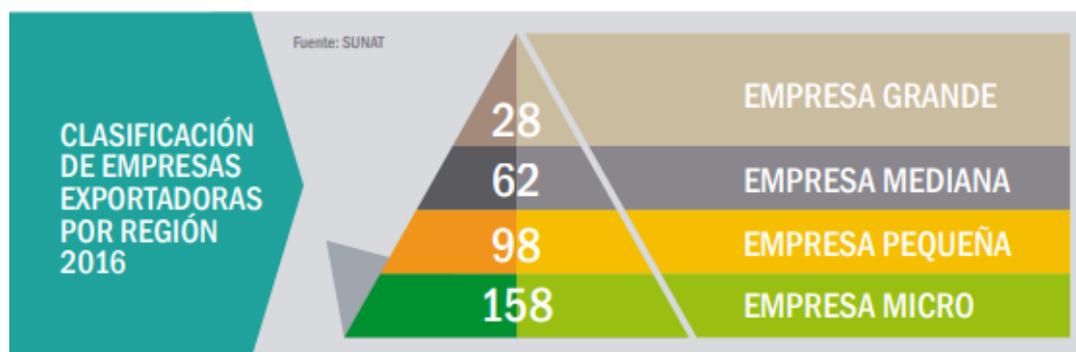


Figura 28. Clasificación de Empresas en Arequipa
Fuente: Siicex

De acuerdo a las estadísticas de Mincetur (2018), en las exportaciones de Ajo al mercado brasilero, entre los años 2012 y el 2017, solo dieciocho empresas han exportado dicho producto (ver tabla 14). Asimismo se puede observar que en los últimos años es donde se ha incrementado en número de empresas exportadoras de ajo.

Tabla 14.
Empresas que Exportaron Ajo al Brasil

Año	Número de Empresas	Peso Neto Kg	Valor FOB USD
2017	5	300200.00	694266.00
2016	7	729948.00	1897465.92
2015	1	24000.00	55200.00
2014	2	26150.00	59148.13
2013	1	48000.00	152400.00
2012	2	49040.00	150090.05

Fuente: Infotrade - Mincetur

Por otro lado, se podría tomar como rivales de competencia a las regiones que también producen ajo. Ver figura 29. Esta Región sería Lima; ya que, es el segundo productor de ajo en el Perú alcanzando un rendimiento de 83.2 T/Ha. Asimismo Lima está en uno de los tramos de la carretera Interoceánica Sur.

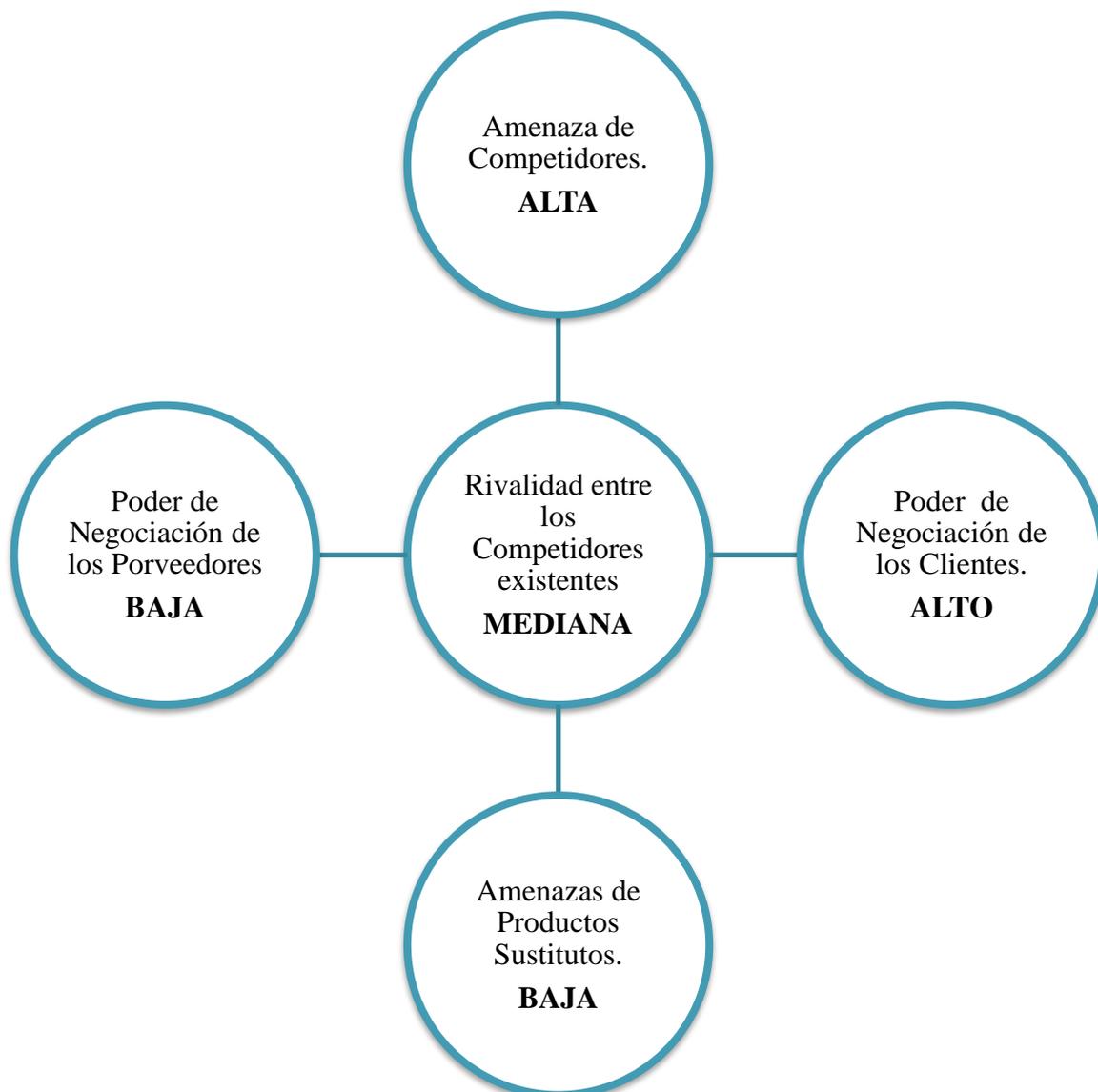


Figura 29. *Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter*

6.3.3 Diagnóstico de las PYMEs que exportan ajo al estado de Acre vía la carretera Interoceánica desde la Región de Arequipa.

A continuación se detallara las oportunidades y amenazas que se encuentran en las pymes de la Región de Arequipa, asimismo se detallara las fortalezas y debilidades.

OPORTUNIDADES

- Dispone de clientes comprometidos a la compra continua del ajo producido en la Región de Arequipa.
- Existe una red vial de la zona de producción con el mercado externo (Interoceánica Sur).
- La Región Arequipa es la primera productora de ajo.
- Existencia de tratados Internacionales TLC.
- Políticas de gobierno, que en la actualidad favorecen el crecimiento de las asociaciones y agricultores.

AMENAZAS

- Variación continua de precios internaciones del ajo
- La falta de vocación empresarial de los agricultores.
- Falta de aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas y Buenas Prácticas de Manufactura.
- Limitada tecnificación en los procesos de cultivo.

FORTALEZAS

- Adecuada integración de los socios para desarrollar la actividad productiva del ajo.

- Microclima y piso ecológico adecuado para el cultivo de ajo y suelos limpios con materia orgánica disponible.
- Amplia experiencia en el proceso del ajo.
- Experiencia de comercialización de productos agrícolas en forma asociada.

DEBILIDADES

- Poca capacidad de financiar sus empresas.
- Producción sin valor agregado.
- Organización sujeta a resistencia al cambio.
- La capacidad de la gestión y administración son deficientes.
- El control de calidad en planta es deficiente.
- Desconocimientos de herramientas sobre comercio internacional.

En conclusión, se puede decir que las actividades de proceso de cultivo se realizan de manera manual y poco eficiente. Y el poco conocimiento de temas administrativos y la resistencia al cambio.

6.3.4 Objetivos del plan estratégico para incrementar las exportaciones de ajo al estado de Acre vía la carretera interoceánica desde la Región de Arequipa.

- ✓ Comercializar ajo de alta calidad, para satisfacer las expectativas del mercado de Acre-Brasil, a través del uso de las buenas prácticas agrícolas y el cumplimiento de las normativas de calidad internacional.
- ✓ Fortalecer el sector agrario de producción de ajo en la Región de Arequipa.
- ✓ Incrementar el ingreso de las Pymes que comercializan Ajo.
- ✓ Mejorar los niveles de gestión de las Pymes en comercio exterior.

- ✓ Generar mayores oportunidades de acceso al mercado de ACRE-Brasil vía carretera interoceánica sur.
- ✓ Generar un sistema de información agraria continua sobre exportación al mercado brasileiro.

6.3.5 Estrategias del plan estratégico para incrementar las exportaciones de ajo al estado de Acre vía la carretera Interoceánica desde la Región de Arequipa.

- ✓ Mejorar los tiempos de entrega del ajo al mercado de acre Brasil.
- ✓ Mejorar la posición financiera de las pymes productoras y exportadoras de ajo.
- ✓ Impulsar la mejora tecnológica y capacitación en temas de exportación de ajo al Brasil
- ✓ Establecimiento de proceso de negociación con el mercado de acre.
- ✓ Impulsar a realizar clúster.

La evidencia empírica apoya la hipótesis general y específicas propuestas. Por lo tanto, se aceptan las hipótesis propuestas.

6.3.7 Proyección del Incremento de la Exportación de Ajo:

Para poder obtener la proyección del incremento de la exportación de ajo, se realizó la fórmula de la proyección de la demanda con regresión lineal, que consta con datos de las facturaciones de los años anteriores.

Por otro lado, después de presentar el plan estratégicos para las Pymes exportadoras de ajo de la Regio de Arequipa y dar a conocer todos los conocimientos necesarios y herramientas para la exportación de ajo, se proyecta un incremento del 26% para el año 2019, asimismo se muestra en la tabla 15, para los años siguientes se proyecta incremento de la exportación.

Tabla 15.

Proyección de Incremento de la Exportación de Ajo de la Región de Arequipa al Estado de Acre.

Año	Millones US\$
2019	140 959
2020	163 498
2021	186 036
2022	208 575
2023	231 114

Fuente: MDIC – Brasil / Elaboración Propia

6.3.7 Flujo de Caja Proyectado de Cinco Años de la Exportación de Ajo por Carretera Interoceánica:

Tabla 16.
Flujo de Caja Proyectado

	Año 0	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Ventas		79901.4	93186.8	106472.1	119757.5	133042.9
Precio		S/6.54	S/6.48	S/6.83	S/7.00	S/6.60
Total Ventas		S/522,475.44	S/604,199.82	S/727,204.74	S/838,302.50	S/878,082.86
Pagos al Personal		S/255,637.00	S/265,378.00	S/278,935.00	S/256,053.00	S/267,835.00
Pagos de Servicios		S/25,678.00	S/25,678.00	S/25,678.00	S/25,678.00	S/25,678.00
Gastos Administrativos		S/38,602.00	S/36,597.00	S/38,924.00	S/37,689.00	S/39,562.00
Gastos de Ventas		S/57,652.00	S/57,652.00	S/57,652.00	S/57,652.00	S/57,652.00
Fletes		S/80,157.11	S/93,484.98	S/106,812.85	S/120,140.72	S/133,468.59
Otros		S/25,000.00	S/25,000.00	S/25,000.00	S/25,000.00	S/25,000.00
total Gastos		S/482,726.11	S/503,789.98	S/533,001.85	S/522,212.72	S/549,195.59
Resultado		S/39,749.33	S/100,409.84	S/194,202.88	S/316,089.78	S/328,887.26
Impuestos		S/11,924.80	S/30,122.95	S/58,260.86	S/94,826.93	S/98,666.18
total	-S/80,000.00	S/27,824.53	S/70,286.89	S/135,942.02	S/221,262.84	S/230,221.08
Acumulado	-S/80,000.00	S/107,824.53	S/178,111.42	S/314,053.43	S/535,316.28	S/765,537.36
		Rate		30%		
		VAN		S/264,345		
		TIR		90%		

REFERENCIAS

- Absi, J., Calizaya, J. & Ramirez, M. (2017). *Planeamiento Estratégico para la Provincia de Tarata*. (Tesis de maestría). Pontifica Universidad Católica del Perú. Lima.
- Ander Egg, E. (1995). *Introducción a la planificación*. Buenos Aires. Lumen.
- Anónimo. (2017). Esta es la Lista de Productos peruanos requeridos en Brasil. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/mincetur-publica-lista-productos-servicios-peruanos-requeridos-brasil-noticia-461076>
- Anthony, R & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. Distrito Federal. McGraw-Hill.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Glosario*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario/e.html>
- Banco Central de Reserva. (2018). *Balanza Comercial*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/balanza-comercial>
- Bustillo, R. (s.f). *Comercio Exterior – Materia y Ejercicios*. Gipuzkoa. Universidad del País Vasco. Recuperado de <https://web-argitalpena.adm.ehu.es/pdf/UWLGEC2831.pdf>.
- Chirinos, O., Mc Bride, E., Abarca, J., Coaquira, J., García, L. & León, D. (2009). *Exportación de orégano de Tacna al mercado de Brasil*. (Tesis de maestría). Universidad ESAN. Lima.
- Congreso de la República del Perú. (2017). *Proyecto de ley de Reforma Constitucional que Reconoce Expresamente la Promoción de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES)*. Recuperado de http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0187320170912.PDF

- Economipedia. (2018). *Diccionario*. Recuperado de <http://economipedia.com/definiciones/exportacion.html>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la Empresa con el cuadro de mando Integral*. Naucalpa de Juárez. Pearson.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9na ed.). Juárez. Pearson Educación. Recuperado de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Hill, Ch., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. México D.F. MacGraw-Hill.
- Instituto Brasileño de Geografía y Estadística. (s.f). *Ciudades*. Recuperado de <https://ciudades.ibge.gov.br/brasil/ac/panorama>
- Integración de la Infraestructura Regional Suramericana. (2017). *Plan de Acción Estratégico 2012 – 2022 ajustado a 2017*. Recuperado de http://www.iirsa.org/admin_iirsa_web/Uploads/Documents/PAE_digital.pdf
- Kaplan, R y Norton, D. (2008). *The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. España. Ediciones Deusto.
- Kovacevic, A & Reynoso, A. (2010). *El diamante de la excelencia organizacional*. Santiago de Chile. Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). *Boletín Estadístico de Producción Agrícola y Ganadera IV Trimestre 2017*. Recuperado de http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/prod-agricola-ganadera/prod-agricola-ganadera-iv-trimestre2017_020318.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). *Boletín Estadístico de Producción Agrícola y Ganadera III Trimestre 2017*. Recuperado de

http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/prod-agricola-ganadera/prod-agricola-ganadera-iii-trimestre2017_131217.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). *Boletín Estadístico de Producción Agrícola y Ganadera II Trimestre 2017*. Recuperado de

http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/prod-agricola-ganadera/prod-agricola-ganadera-ii-trimestre2017_041017.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). *Boletín Estadístico de Producción Agrícola y Ganadera I Trimestre 2017*. Recuperado de

http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/prod-agricola-ganadera/prod-agricola-ganadera-i-trimestre2017_130617.pdf

Ministerio de Comercio Exterior. (2010) *Plan Operativo de Desarrollo del Mercado de Destino Brasil. POM Brasil*. Recuperado de http://www.dirceturcusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/08/poms-POM_Brasil.pdf

Ministerio de Comercio Exterior. (2013). *Cartilla de Exportación al Brasil – Ajo*. Recuperado de <file:///C:/Users/Estefanie%20Rosales/Downloads/Ajo.pdf>

Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior. (2018). Recuperado de

<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/comex-vis/frame-ppi?ppi=1021>

Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f). *Definiciones*. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/economia-internacional/politica-arancelaria/definiciones>.

- Ministerio de Economía y finanzas. [Martin, K. (2 de Marzo del 2018)]. Perú será el país con mayor crecimiento económico de Latinoamérica en 2018. *Panam post*. Recuperado de <https://es.panampost.com/karina-martin/2018/03/02/crecimiento-economico-peru-mayor-latinoamerica/?cn-reloaded=1>
- Ministerio de la Produccion. (2018). *Definiciones*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php//>
- Moreno, J & Fantasia, M. (2009). *Manual del Exportador*. (5ta ed.). San Luis. Ediciones Macchi.
- Olve, N.-G., Roy, J., & Wetter, M. (2002). *Implantando y Gestionando el Cuadro de mando Integral*. Barcelona. Edición Gestión 2000.
- Organización Mundial de Comercio. (2005). *Términos y preguntas frecuentes*. Recuperado de <https://www.wto.org/indexsp.htm>
- Oxford Living Dictionaries. (2018). *Diccionario en español*. Recuperado de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/cluster>.
- Portal del Gobierno de Acre. (s.f) *Acre*. Recuperado de <http://www.ac.gov.br/wps/portal/acre/Acre/estado-acre>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Ramos, I. & Bustios, J. (2013). *Plan de Negocios para la exportación de ajos de la región Arequipa a los estados de Acre y Rondonia en Brasil*. (Tesis de maestría). Universidad ESAN. Lima.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=RBsUGc1>

Rodriguez, M. (2018). En 3 años Brasil pasara de la cola a la cabeza de las potencias emergente.

Elnavio. Recuperado de <https://alnavio.com/noticia/12982/economia/en-3-anos-brasil-pasara-de-la-cola-a-la-cabeza-de-las-potencias-emergentes.html>

Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. (2018). *Definiciones*. Recuperado de

http://www.senasa.gob.ar/Portal_de_certificacion_fitosanitaria_de_exportacion

Sistema Integrado de Información de comercio Exterior. (2018). *Búsqueda de Partida*. Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=234.00000

Sistema Integrado de Informático de Comercio Exterior. (s.f). *Seminario Madre de Dios*

Oportunidades de Negocios con Brasil. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/194969571rad1B226.pdf>.

Trade Map. (2018). Estadísticas. Recuperado. <https://www.trademap.org>