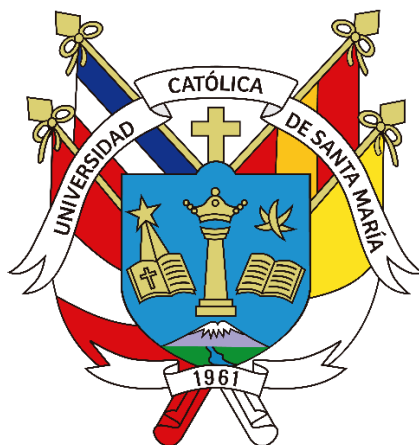


**Universidad Católica de Santa María**  
**Facultad de Ciencias Económico Administrativas**  
**Escuela Profesional de Ingeniería Comercial**



**EVALUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL DEL ARÁNDANO AZUL PARA  
SU EXPORTACIÓN A UN MERCADO INTERNACIONAL EN EL AÑO 2021**

Tesis presentada por la Bachiller:  
**Medina Cabrera, Vania Fernanda**  
para optar el Título Profesional de:  
**Ingeniera Comercial con  
Especialidad en Negocios  
Internacionales.**

Asesor:  
**Mgtr. Quintanilla Rodríguez,  
Martín Patricio**

**Arequipa – Perú**  
**2022**

UCSM-ERP

## UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INGENIERIA COMERCIAL

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 22 de Marzo del 2022

**Dictamen: 001745-C-EPICO-2022**

Visto el borrador del expediente 001745, presentado por:

**2015601072 - MEDINA CABRERA VANIA FERNANDA**

Titulado:

**EVALUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL DEL ARÁNDANO AZUL PARA SU EXPORTACIÓN  
A UN MERCADO INTERNACIONAL EN EL AÑO 2021**

Nuestro dictamen es:

**APROBADO**

**0167 - TORRES PAREDES LUIS EMILIO  
DICTAMINADOR**



**1853 - UGARTE CONCHA ANGEL ROLAND  
DICTAMINADOR**

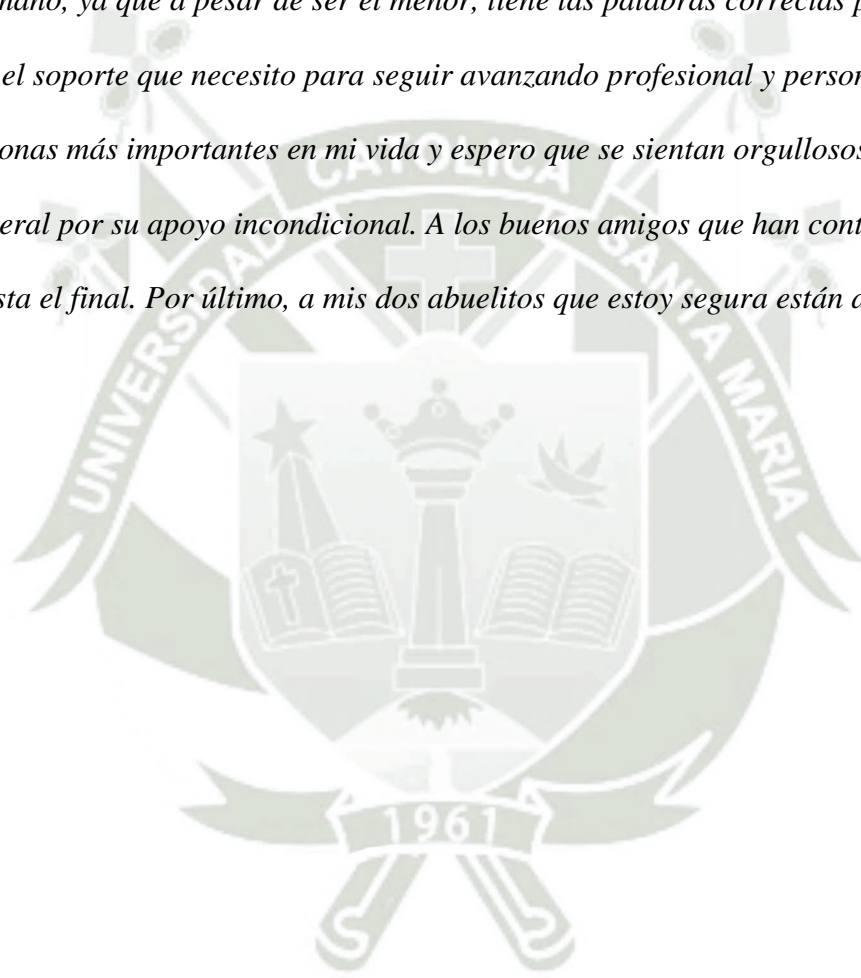


**3132 - VILLANUEVA PAREDES GRACE XIMENA  
DICTAMINADOR**

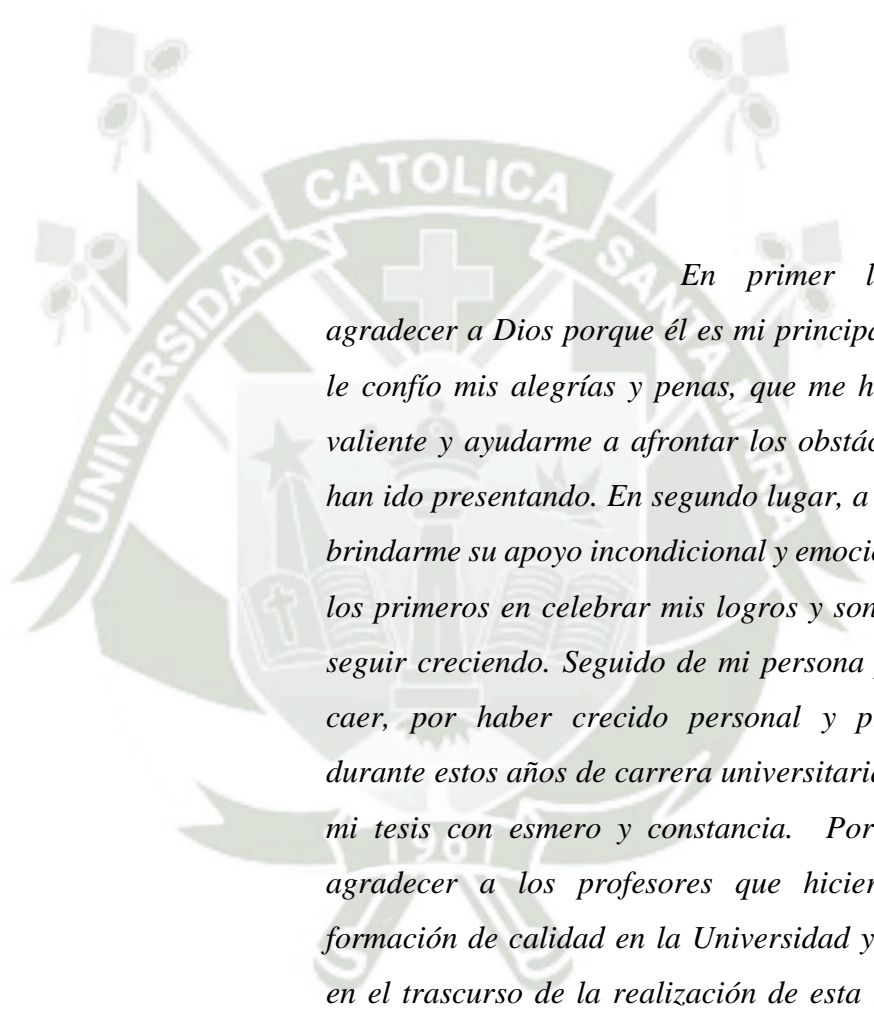


## DEDICATORIA

*Dedico la presente tesis a Dios, por ser quien guía mi camino y me brinda la fortaleza para continuar cumpliendo mis metas. A mis padres, por sus invaluable consejos y por todo el apoyo que me han brindado a lo largo de mi carrera profesional. Son mi motor e inspiración para que no desista ante los obstáculos y siga firme en mis propósitos. A mi hermano, ya que a pesar de ser el menor, tiene las palabras correctas para motivarme y ser el soporte que necesito para seguir avanzando profesional y personalmente. Son las personas más importantes en mi vida y espero que se sientan orgullosos. A mi familia en general por su apoyo incondicional. A los buenos amigos que han continuado a mi lado hasta el final. Por último, a mis dos abuelitos que estoy segura están a mi lado en cada instante.*



## AGRADECIMIENTO



*En primer lugar, quisiera agradecer a Dios porque él es mi principal pilar, a quién le confío mis alegrías y penas, que me ha permitido ser valiente y ayudarme a afrontar los obstáculos que se me han ido presentando. En segundo lugar, a mis padres, por brindarme su apoyo incondicional y emocional, ya que son los primeros en celebrar mis logros y son mi motor para seguir creciendo. Seguido de mi persona por no dejarme caer, por haber crecido personal y profesionalmente durante estos años de carrera universitaria y concluir con mi tesis con esmero y constancia. Por último, quiero agradecer a los profesores que hicieron posible mi formación de calidad en la Universidad y posteriormente en el trascurso de la realización de esta investigación, a mis amigos más cercanos que me han demostrado su cariño, apoyo y lealtad.*

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es evaluar la producción nacional del arándano azul para su exportación a un mercado internacional en el año 2021.

En primera instancia se desarrolló los conceptos relacionados a la variable independiente que es la producción nacional de arándano azul, al igual que el análisis de la misma comprendiendo puntos como variedades de arándano, su producción, su clasificación arancelaria en Perú, los mercados de exportación a los que se dirige el fruto actualmente, entre otros.

Luego se desarrolló el marco teórico referente a la variable dependiente que es la exportación a un mercado internacional en el año 2021 para posteriormente realizar el análisis de la misma que comprendía puntos como la realización de dos matrices BCG para definir los tres países prometedores que se van a analizar a profundidad en la matriz de atracción y matriz de competitividad que toman como base el análisis PESTMA y las 5 fuerzas de Porter respectivamente para finalmente seleccionar el país destino, que es Reino Unido. Para finalizar se detalla la metodología y resultados de ambas variables. En el caso de la producción nacional del arándano azul a Reino Unido, puede ver áreas cosechadas, producción, rendimiento, estacionalidad, productores peruanos, el proceso de exportación, entre otros. En el caso de la exportación a Reino Unido se muestra de manera general la situación del país, así como los requisitos de acceso, la selección del nicho de mercado, entre otros. Por último, se explica las estrategias de marketing y logísticas para poder ingresar a este país.

**Palabras Clave:** Arándano, Matriz de atracción, 5 Fuerzas de Porter, Mercado potencial

## ABSTRACT

In this paper, the objective is to evaluate the national production of blueberries for export to an international market in 2021.

In the first instance, the concepts related to the independent variable that is the national blueberry production was developed, as well as its analysis, comprising points such as blueberry varieties, their production, their tariff classification in Perú, export markets to those that the fruit is currently targeting, among others.

Then, the theoretical framework referring to the dependent variable that is the export to an international market in the year 2021 was developed to subsequently carry out the analysis of it, which included points such as the realization of the matrix of two BCG matrices to define the three promising countries. that will be analyzed in depth in the attraction matrix and competitiveness matrix that They take as a basis the PESTMA analysis and the 5 Porter forces respectively to finally select the destination country, which is the United Kingdom. Finally, the methodology and results of both variables are detailed. In the case of the national blueberry production to the United Kingdom, you can see the export process, among others. In the case of exports to the United Kingdom, the country's situation is shown in a general way, as well as the access requirements, the selection of the market niche, among others. Finally, the logistics and marketing strategies to enter this country are explained.

**Keywords:** Blueberry, Attraction Matrix, Porter's 5 Forces, Potential market

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT .....	v
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I PLANTEAMIENTO TEÓRICO .....	3
1. Problema.....	4
1.1. Descripción.....	4
1.1.1. Campo, Área y Línea:.....	5
1.1.2. Tipo de problema:.....	5
1.2. Variables:.....	5
1.3. Interrogantes Básicas:.....	7
1.4. Justificación .....	7
2. Objetivos.....	8
2.1. Objetivo general .....	8
2.2. Objetivos específicos .....	8
3. Marco de referencia .....	8
3.1. Marco conceptual .....	8
3.1.1. Oferta exportable .....	8
3.1.2. Súper alimento.....	8
3.1.3. Arándano .....	9
3.1.4. Consorcios de exportación.....	10
3.1.5. Ventana comercial .....	11
3.2. Antecedentes:.....	11
4. Marco Teórico .....	15
4.1. Matriz BCG – Metodología CAN .....	15
4.2. Matriz de atracción – Análisis PESTMA .....	16
4.3. Matriz de competitividad – Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	17
4.4. Incoterms .....	18

5. Hipótesis .....	18
CAPITULO II ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	19
1. Diseño de la investigación.....	20
1.1. Técnicas e instrumentos.....	20
1.2. Estructuras de los Instrumentos .....	21
2. Campo de Verificación.....	21
2.1. Ámbito:.....	21
2.2. Temporalidad:.....	21
2.3. Unidades de Estudio (Universo y Muestra):.....	21
3. Estrategia de recolección de Datos .....	22
3.1. Recursos necesarios (Humanos, Materiales, Financieros) .....	22
CAPITULO III ANÁLISIS Y RESULTADOS .....	23
1. ANÁLISIS.....	24
1.1. Arándano .....	24
1.2. Exportaciones de Perú al mundo .....	28
1.3. Producción del arándano en Perú .....	30
1.4. Estacionalidad de la exportación de arándanos frescos.....	32
1.5. Presentación del arándano en Perú .....	35
1.6. Proceso de producción del arándano .....	37
1.7. Clasificación arancelaria del arándano .....	42
1.8. Empresas peruanas exportadoras de arándano .....	43
1.9. Proceso de certificaciones - SENASA.....	46
1.10. Proceso de exportación.....	49
1.11. Exportaciones peruanas del arándano.....	52
1.11.1. Mercados de exportación del Perú en nivel FOB .....	52
1.11.2. Mercados de exportación del Perú en cantidad .....	54
1.11.3. Comportamiento de la exportación de arándano del Perú en el 2021 .....	56
1.12. Panorama internacional .....	58
1.12.1. Principales países importadores de arándano en FOB.....	58
1.12.2. Principales países importadores de arándano en cantidad.....	60
1.12.3. Principales países importadores de arándano en precio promedio .....	62



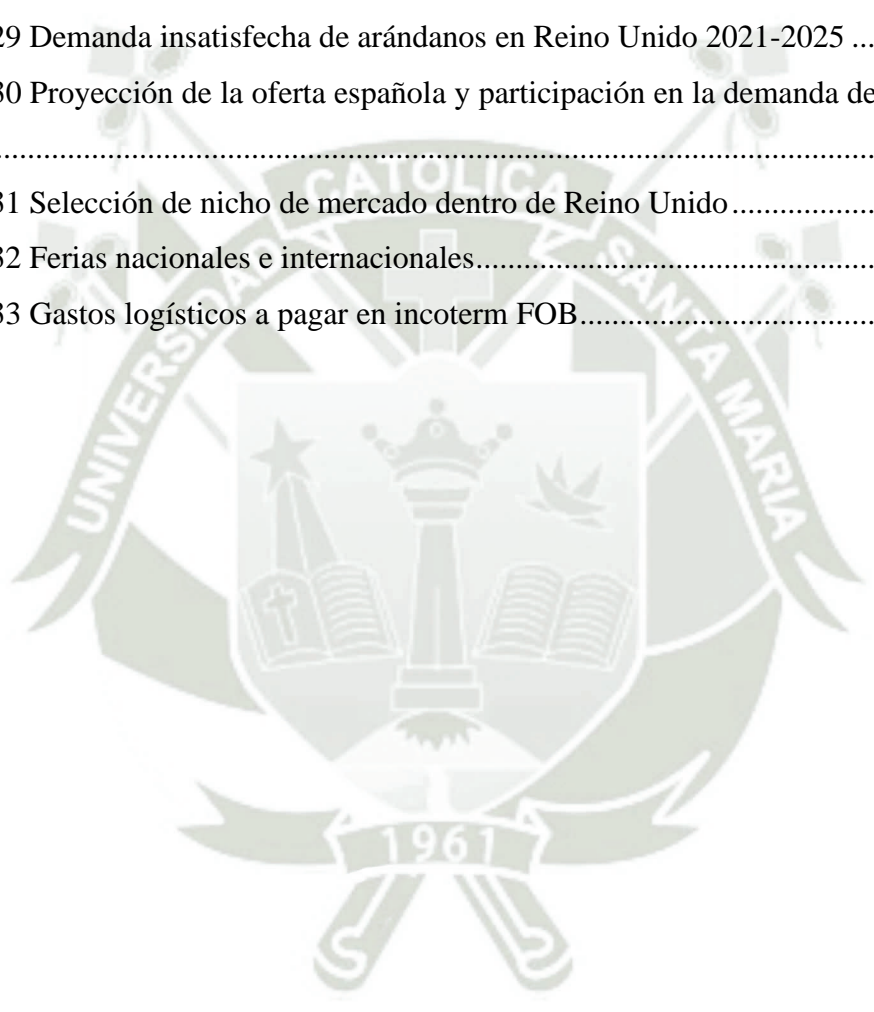
1.13.	Elección de 3 países para análisis de atracción y competitividad .....	64
1.13.1.	Matriz BCG de importaciones mundiales de arándano .....	65
1.13.2.	Matriz BCG de las exportaciones peruanas de arándano .....	67
1.14.	Matriz de atracción – PESTMA .....	68
1.14.1.	Entorno político .....	68
1.14.2.	Entorno económico.....	70
1.14.3.	Entorno social .....	76
1.14.4.	Entorno tecnológico.....	81
1.14.5.	Entorno medioambiental.....	84
1.14.6.	Desarrollo de la matriz de atracción .....	87
1.15.	Matriz de competitividad – 5 fuerzas de Porter.....	88
1.15.1.	Barreras de ingreso y salida.....	88
1.15.2.	Productos sustitutos .....	95
1.15.3.	Poder de negociación con los competidores.....	102
1.15.4.	Poder de negociación con los clientes .....	107
1.15.5.	Poder de negociación con los proveedores.....	108
1.15.6.	Desarrollo de la matriz de competitividad.....	114
1.16.	Selección del país destino.....	115
2.	RESULTADOS .....	117
2.1.	Reino Unido – internacional.....	117
2.1.1.	Información general.....	117
2.1.2.	Indicadores macroeconómicos .....	118
2.1.3.	Cultura de negocios .....	121
2.1.4.	Producción de arándano en Reino Unido .....	121
2.1.5.	Clasificación arancelaria del arándano en Reino Unido.....	123
2.1.6.	Principales productos peruanos exportados a Reino Unido .....	124
2.1.7.	Identificación de la competencia .....	126
2.1.8.	Comportamiento de las importaciones de arándano de Reino Unido total 2017-2021 .....	130
2.1.9.	Principales exportadores peruanos que realizan envíos a Reino Unido .....	133
2.2.	Demanda insatisfecha .....	136
2.2.1.	Oferta proyectada .....	136
2.2.2.	Demanda proyectada .....	138

2.2.3. Demanda insatisfecha .....	141
2.3. Proyección de la oferta de arándano español a Reino Unido .....	142
2.4. Acuerdo comercial Perú –Reino Unido.....	143
2.5. Tendencias del consumidor y características del mercado .....	147
2.6. Selección del nicho de mercado dentro de Reino Unido.....	149
2.6.1. Selección del nicho y análisis.....	149
2.6.2. Definición del segmento de mercado .....	150
2.7. Empresas importadoras de arándano .....	150
2.8. Evaluación del mercado.....	153
2.8.1. Tendencia de consumo del producto .....	153
2.8.2. Perfil del cliente.....	154
2.9. Plan de Marketing.....	154
2.9.1. Objetivos de marketing: .....	154
2.9.2. Estrategias para el posicionamiento .....	154
2.9.3. Estrategias para el aumento de exportaciones .....	155
2.9.4. Plan de acción de marketing.....	155
2.9.5. Mix de marketing .....	157
2.10. Estrategias de logística .....	166
3. CIERRE DE INVESTIGACIÓN .....	169
CONCLUSIONES.....	172
RECOMENDACIONES.....	173
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	174
ANEXOS.....	192

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Valor nutricional por cada 100 gramos de arándano .....	27
Tabla 2 Evolución de la producción del arándano en el Perú.....	31
Tabla 3 Competencia directa del arándano en el Perú.....	35
Tabla 4 Competencia indirecta y sustitutos del arándano en Perú .....	36
Tabla 5 Métodos de producción .....	39
Tabla 6 Clasificación arancelaria del arándano .....	42
Tabla 7 Empresas peruanas exportadoras de arándano .....	43
Tabla 8 Ficha técnica del arándano .....	47
Tabla 9 Exportaciones totales peruanas de la partida arancelaria 0810.40.00.00 (Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género Vaccinium) por países entre 2015 y 2020 en valor FOB (millones de USD) .....	52
Tabla 10 Exportaciones totales peruanas de la partida arancelaria 0810.40.00.00 (Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género Vaccinium) por países entre 2015 y 2020 en cantidad (millones de kg) .....	54
Tabla 11 Países importadores de la partida arancelaria 0810.40.00.00 (Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género Vaccinium) por países entre 2015 y 2020 en valor FOB (millones de USD).....	58
Tabla 12 Principales países importadores de la partida arancelaria 0810.40.00.00 (Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género Vaccinium) por países entre 2015 y 2020 en cantidad (millones de kg) .....	60
Tabla 13 Principales países importadores de la partida arancelaria 0810.40.00.00 (Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género Vaccinium) por países entre 2015 y 2020 en precio promedio (USD) .....	62
Tabla 14 Resultados matriz de atracción .....	87
Tabla 15 Competencia directa de Reino Unido .....	95
Tabla 16 Competencia directa de Bélgica .....	95
Tabla 17 Competencia directa de Singapur .....	96
Tabla 18 Competencia indirecta y/o sustituta de Reino Unido .....	97
Tabla 19 Competencia indirecta y/o sustituta de Bélgica.....	99
Tabla 20 Competencia indirecta y/o sustituta de Singapur .....	100
Tabla 21 Matriz de competitividad.....	114
Tabla 22 Matriz de selección de país destino .....	115

Tabla 23 Estacionalidad de la producción de arándano en Reino Unido .....	123
Tabla 24 Clasificación arancelaria del arándano en Reino Unido.....	124
Tabla 25 Principales productos peruanos exportados a Reino Unido entre 2015 y 2020 (Valor FOB en miles de USD).....	124
Tabla 26 Variación de las exportaciones en valor FOB y Kg por empresa 2019-2020 ....	134
Tabla 27 Oferta de arándano fresco nacional (TM) a Reino Unido .....	137
Tabla 28 Demanda de arándano fresco en Reino Unido (TM).....	140
Tabla 29 Demanda insatisfecha de arándanos en Reino Unido 2021-2025 .....	141
Tabla 30 Proyección de la oferta española y participación en la demanda de UK 2021-2025 .....	143
Tabla 31 Selección de nicho de mercado dentro de Reino Unido.....	149
Tabla 32 Ferias nacionales e internacionales.....	163
Tabla 33 Gastos logísticos a pagar en incoterm FOB.....	167



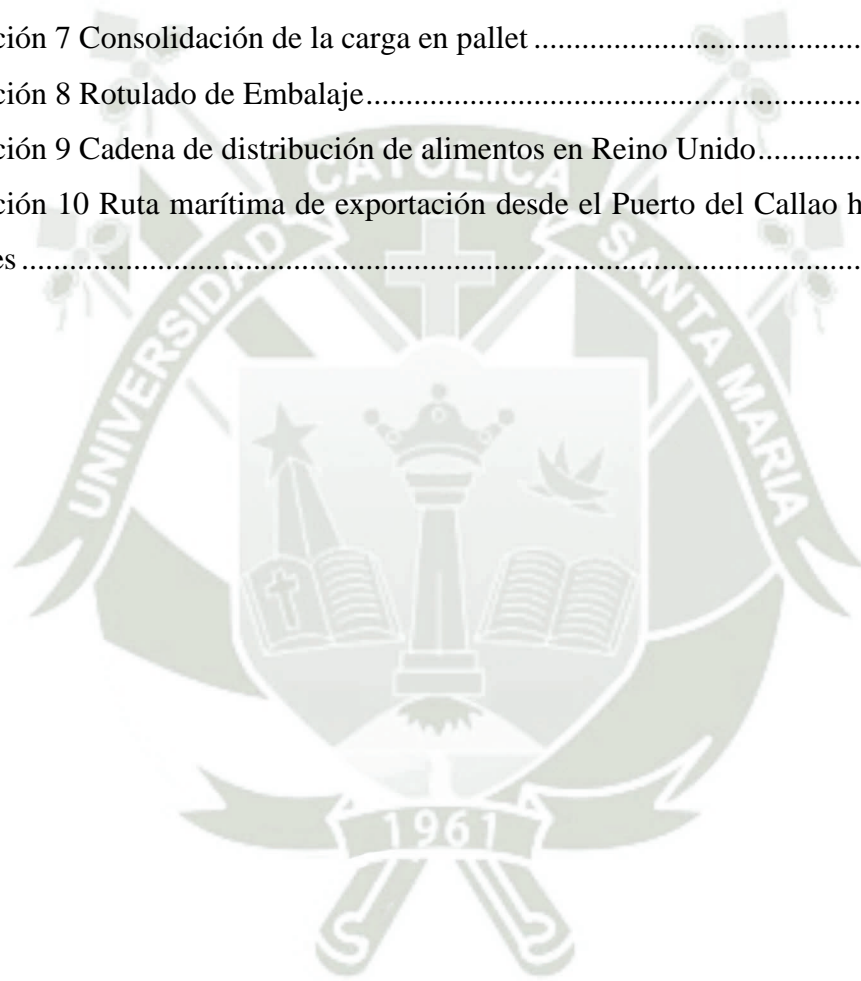
## ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Porcentaje de participación de los productos exportados por el Perú en el año 2020 .....	29
Gráfico 2 Porcentaje de participación de los productos que forman parte del capítulo 08 .30	
Gráfico 3 Perú: Estacionalidad de las exportaciones de arándano peruano .....	32
Gráfico 4 Perú: Distribución Departamental de cosechas de Arándano (%).....	34
Gráfico 5 Principales empresas productoras de arándano peruano en el año 2019 - 2020 .44	
Gráfico 6 Principales aduanas a nivel nacional por donde se exporta el arándano.....	49
Gráfico 7 Proceso de exportación definitiva .....	50
Gráfico 8 Exportaciones totales peruanas de la partida arancelaria 0810.40.00.00 (Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género Vaccinium) por países entre 2015 y 2020 en valor FOB (millones de US\$) .....	53
Gráfico 9 Exportaciones totales peruanas de la partida arancelaria 0810.40.00.00 (Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género Vaccinium) por países entre 2015 y 2020 en cantidad (millones de kg) .....	55
Gráfico 10 Comparación del Valor FOB exportado de Perú al Mundo 2020-2021 .....	56
Gráfico 11 Países importadores de la partida arancelaria 0810.40.00.00 (Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género Vaccinium) por países entre 2015 y 2020 en valor FOB (millones de USD) .....	59
Gráfico 12 Principales países importadores de la partida arancelaria 0810.40.00.00 (Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género Vaccinium) por países entre 2015 y 2020 en cantidad (millones de kg).....	61
Gráfico 13 Principales países importadores de la partida arancelaria 0810.40.00.00 (Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género Vaccinium) por países entre 2015 y 2020 en precio promedio (USD) .....	63
Gráfico 14 Análisis de Competitividad de Naciones – BCG de las importaciones mundiales del arándano de los años 2015 - 2020.....	65
Gráfico 15 Análisis de Competitividad de Naciones – BCG de las exportaciones peruanas del arándano de los años 2015 – 2020.....	67
Gráfico 16 Distribución de la exportaciones peruanas por países de destino 2019 (%)...108	
Gráfico 17 Distribución de la exportaciones peruanas por países de destino 2020 (%)....109	
Gráfico 18 Selección de país como nicho de mercado .....	116

Gráfico 19 Principales productos peruanos exportados a Reino Unido entre 2015 y 2020 (Valor FOB en miles de USD) .....	125
Gráfico 20 Cantidad importada mensual de arándano de España(Kg) 2019-2021 .....	126
Gráfico 21 Cantidad importada mensual de arándano de Chile (Kg) 2019-2021 .....	127
Gráfico 22 Cantidad importada mensual de arándano de Sudáfrica vs Países Bajos(Kg) 2019-2021 .....	128
Gráfico 23 Cantidad exportada mensual de arándano de Reino Unido (Kg) 2019-2021 ..	129
Gráfico 24 Importación de arándano (Kg) 2017-2021 .....	130
Gráfico 25 Exportación de arándano peruano a Reino Unido Mensual (Kg) 2015-2021 .	131
Gráfico 26 Comparación del Valor FOB exportado de Perú a Reino Unido 2020-2021 ..	132
Gráfico 27 Comparación de cantidad exportada de Perú a Reino Unido 2020-2021 (Kg)	133
Gráfico 28 Comparación de las exportaciones realizadas por las principales empresas peruanas a UK en Kg (2019-2020).....	135
Gráfico 29 Modelo lineal de la oferta nacional de arándanos a Reino Unido (2016-2020) .....	136
Gráfico 30 Proyección de oferta de arándano fresco nacional (TM) a Reino Unido (2021-2025).....	138
Gráfico 31 Demanda de arándano fresco de Reino Unido (2016-2020) .....	139
Gráfico 32 Demanda proyectada de arándano fresco de Reino Unido (TM) (2021-2025) .....	141
Gráfico 33 Demanda insatisfecha de arándanos en Reino Unido.....	142

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Zonas potenciales de producción de arándanos en el Perú.....	33
Ilustración 2 Distribución poblacional de Bélgica por edades en el año 2020.....	77
Ilustración 3 Productividad por sector en el Reino Unido - 2020 .....	119
Ilustración 4 Clamshell 4oz 4×4 – 125 gr.....	158
Ilustración 5 Embalaje interno – Separadores de cartón .....	158
Ilustración 6 Embalaje externo – Cajas de cartón .....	159
Ilustración 7 Consolidación de la carga en pallet .....	159
Ilustración 8 Rotulado de Embalaje.....	160
Ilustración 9 Cadena de distribución de alimentos en Reino Unido.....	165
Ilustración 10 Ruta marítima de exportación desde el Puerto del Callao hasta el Puerto de Londres .....	168



## ABREVIATURAS

**APEC:** Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico

**ASEAN:** Asociación de Naciones del Sudeste Asiático

**BCG:** Boston Consulting Group

**CAN:** Comunidad Andina

**CEPAL:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe

**CMNUCC:** Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático

**FAO:** Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

**FOB:** Free On Board

**MINAGRI:** Ministerio de Agricultura y Riego

**MYPE:** Mediana y pequeña empresa

**OMC:** Organización Mundial del Comercio

**PBI:** Producto Bruto Interno

**PESTMA:** Político, Económico, Socio cultural, Tecnológico y Medio Ambiente

**PROMPERÚ:** Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo

**RUC:** Registro Único del Contribuyente

**SBS:** Superintendencia de Banca y Seguros

**SPN:** Subpartida Nacional

**SUNAT:** Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

**TLC:** Tratado de Libre Comercio

**UE:** Unión Europea

**UNCTAD:** Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo



## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se analiza la producción nacional del arándano azul peruano y los mercados internacionales con el fin de seleccionar un mercado en específico que permita incrementar las exportaciones de este fruto en dicho país para que así el Perú se pueda mantener como el principal exportador mundial de arándano.

La investigación tiene un alcance explicativo y descriptivo. Explicativo porque el presente estudio permite una mejor comprensión del funcionamiento de la producción nacional del arándano y de los mercados internacionales, lo cual es vital para reconocer en dónde enfocar los esfuerzos para seguir incrementando las exportaciones del arándano. Descriptivo porque se analiza las variables y sus indicadores con precisión, posibilitando la identificación de posibles países a los que se podría exportar, logrando así reconocer uno de ellos para desarrollar estrategias que impulsarán las exportaciones al mismo cumpliendo con el objetivo principal.

La presente investigación se realizó principalmente mediante la recolección de información secundaria y se complementará con entrevistas - como fuente de información primaria - a personas relacionadas al sector de exportación de arándanos, como empresas exportadoras, empresas de asesoría, entre otros. Los instrumentos empleados fueron guías de entrevista, matrices, tablas, gráficos e ilustraciones que permiten una mejor comprensión del análisis. Con lo mencionado anteriormente se evidenció que el país al que Perú debe direccionar sus esfuerzos para lograr mantenerse como primer exportador mundial de arándanos es Reino Unido, ya que es un país prometedor. Estos esfuerzos comprenden estrategias de marketing y logística.

En el presente trabajo de investigación se desarrolló una evaluación de la producción del arándano azul para su exportación a un mercado potencial internacional en el año 2021. El interés de dicho trabajo fue debido a que las exportaciones de arándano han incrementado con el tiempo hasta lograr que el Perú se posicione como el primer exportador del fruto a nivel mundial, sin embargo, al ser un mundo competitivo es importante acceder a nuevos mercados o posicionarse en el primer lugar en las exportaciones a dicho país.

La metodología empleada para en el análisis del trabajo fue consultar fuentes secundarias a nivel nacional e internacional tales como bases de datos, repositorios de investigación, reportes oficiales de entidades gubernamentales; y se realizó entrevistas para verificar la situación nacional e internacional.

Siendo así, el objetivo principal, identificar un mercado internacional al que se deba enfocar esfuerzos para lograr incrementar las exportaciones peruanas logrando así mantenerse como primer exportador mundial. Se ha utilizado el análisis PESTMA, las 5 fuerzas de Porter, entre otros indicadores para analizar las subvariables de los diferentes países, además de evaluar la producción nacional exportable del arándano analizando la dinámica de exportación, la evolución de la producción de los arándanos, identificar las estrategias de marketing a utilizar a través del análisis del producto, precio, promoción y distribución para lograr posicionarnos en el país elegido y finalmente identificar la estrategia logística a través del transporte internacional, incoterm para potenciar la comercialización del arándano azul en el mercado de destino elegido.





# **CAPITULO I**

## **PLANTEAMIENTO TEÓRICO**

## 1. Problema

Evaluación de la producción nacional del arándano azul para su exportación a un mercado internacional en el año 2021.

### 1.1. Descripción

El Perú es un país exportador de una variedad de productos tradicionales, como, por ejemplo, harina de pescado, algodón, café, cobre, estaño, petróleo, entre otros. Actualmente el Perú es el primer exportador mundial de un producto agrícola, el arándano. Este fruto entra en la categoría de súper frutas debido a que presenta innumerables beneficios para la salud, por lo tanto, es comprensible que su consumo también se haya incrementado. En Perú comenzó la cultivación del arándano aproximadamente en 2007 – 2008 y desde entonces ha tenido un crecimiento exponencial que permitió posicionarse como el principal exportador. Sin embargo, que el Perú se encuentre en primer lugar se debe a dos factores: El primero es que como país busca ingresar a diferentes mercados y aprovecha las alianzas entre el sector público y el privado como las ferias internacionales. El segundo factor aprovechado es la ventana comercial que dejó Chile (actualmente segundo exportador) ya que – según Orlando Dolores (director de la Subdirección de cuarentena vegetal de SENASA) – estuvieron pasando por una crisis social y económica, además de enfocarse en mejorar las zonas productivas por lo que su oferta sufrió mermas 2020. Sin embargo, ello no quiere decir que en el futuro no intente volver a ser el primer exportador mundial.

Tal y como se menciona en el párrafo anterior, el Perú es un país exportador, pero en el 2019 el grueso de las exportaciones tradicionales se encuentra en el sector minero con una representación del 83.18% y en último lugar se encuentra las exportaciones agrícolas con un 2.29% según estadísticas del BCRP 2019. El ser el primer exportador de un producto agrícola indica que tenemos potencial para brindar mayores esfuerzos al sector agrícola y tener mayor presencia en el mundo, uno de los primeros pasos para lograr ello es aprovechar la posición como exportadores del arándano ya que con el tiempo el mantenernos en el primer lugar será cada vez más difícil, por lo tanto, se sugiere evaluar mercados con una alta demanda donde se puedan dirigir los esfuerzos para potenciar el volumen de exportaciones de arándanos.

**1.1.1. Campo, Área y Línea:**

- Campo: Ciencias económicas
- Área: Ingeniería Comercial
- Línea: Negocios Internacionales

**1.1.2. Tipo de problema:**

El presente trabajo de investigación se desarrolla bajo una investigación de tipo cualitativo ya que se analizará una realidad nacional e internacional, por ello se optará por la recolección de datos e información para así analizar las variables y realizar conclusiones lógicas que sustenten la investigación.

La investigación tendrá un alcance explicativo y descriptivo. Explicativo porque el presente estudio permitirá tener una mejor comprensión del funcionamiento de los mercados internacionales, lo cual es vital para reconocer en dónde enfocar nuestros esfuerzos para mantener nuestro primer puesto como exportadores del arándano.

Alcance descriptivo porque se analizarán las variables y sus indicadores con precisión, posibilitando la identificación de posibles países a los que se podría exportar, logrando así reconocer uno de ellos para desarrollar estrategias que impulsarán nuestras exportaciones al mismo cumpliendo con nuestro objetivo principal.

**1.2. Variables:****1.2.1. Análisis de variables:**

- Variable independiente: producción nacional del arándano azul
- Variable dependiente: exportación a un mercado internacional en el año 2021.

### 1.2.2. Operacionalización de variables (indicadores):

Variable	Sub Variables	Indicador
Independiente: Producción nacional de arándanos	Áreas cultivadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de productores.</li> <li>• Evolución de la producción de arándanos.</li> <li>• Producción en base a la estacionalidad</li> </ul>

Dependiente: Exportación a un mercado internacional en el año 2021	Atracción del país destino	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de crecimiento de importaciones</li> <li>• Tendencias de consumo</li> <li>• PESTMA</li> </ul>
	Competitividad del país destino	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 fuerzas de Porter</li> <li>• Valor FOB importado</li> <li>• Producción nacional del arándano</li> </ul>
	Estrategias de marketing y de logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto, precio, promoción y distribución</li> <li>• Transporte internacional, incoterms, costos</li> </ul>

### 1.3. Interrogantes Básicas:

- ¿Existe un mercado de internacional al que se deban enfocar nuestros esfuerzos para lograr incrementar nuestras exportaciones y lograr mantenernos como primer exportador mundial a través de un análisis PESTMA y de las 5 fuerzas de Porter?
- ¿Se puede evaluar la producción nacional exportable del arándano analizando su dinámica de exportación y evolución de la producción de este?
- ¿Cuáles son las estrategias de marketing que se emplearán a través del análisis del producto, precio, promoción y distribución para lograr posicionar el arándano peruano en el país elegido?
- ¿Cuál sería la estrategia logística que se debe emplear, el transporte internacional, incoterm y costo para potenciar la comercialización del arándano azul en el mercado de destino elegido?

### 1.4. Justificación

El estudio presentado va a permitir reforzar el conocimiento que poseen los actuales exportadores, además, se busca identificar un país de destino que se encuentre en crecimiento para que al exportarle el arándano se pueda tener una ventana comercial disponible para incrementar aún más las exportaciones y mantener la presencia del Perú como principal exportador. Por lo mismo que las expectativas sobre las exportaciones del arándano peruano son altas, se debe analizar mercados potenciales que permitan su crecimiento.

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo general

Evaluar la producción nacional del arándano azul para su exportación a un mercado internacional en el año 2021.

### 2.2. Objetivos específicos

- Identificar un mercado internacional al que se deba enfocar nuestros esfuerzos para lograr incrementar nuestras exportaciones y lograr mantenernos como primer exportador mundial utilizando el análisis PESTMA, las 5 fuerzas de Porter, entre otros indicadores.
- Evaluar la producción nacional exportable del arándano analizando la dinámica de exportación, la evolución de la producción de los arándanos.
- Identificar las estrategias de marketing a utilizar a través del análisis del producto, precio, promoción y distribución para lograr posicionarnos en el país elegido.
- Identificar la estrategia logística a través del transporte internacional, incoterm y costo para potenciar la comercialización del arándano azul en el mercado de destino elegido.

## 3. Marco de referencia

### 3.1. Marco conceptual

#### 3.1.1. Oferta exportable

Según el Ministerio de Agricultura Minagri (2019): la oferta exportable no sólo es contar con los volúmenes necesarios de un determinado producto para un determinado cliente, sino ésta también tiene que ver con la capacidad de gestión (cultura exportadora) y capacidad económica y financiera (recursos necesarios, capacidad de endeudamiento) de la empresa. (Ministerio de Agricultura, 2019)

#### 3.1.2. Súper alimento

Por otro lado, el término “súper alimento” es relativamente nuevo, aproximadamente de principios del siglo XX y recientemente volvió a ganar popularidad. El término súper alimento o como indica su traducción en inglés “superfood” no cuenta con una definición legal u oficial, sin embargo, el



diccionario de Oxford define “superfood” como un alimento que se considera muy sano para la salud. Además, el diccionario Merriam-Webster agrega a la definición brindada por el diccionario Oxford que los superfoods son alimentos ricos en compuestos – antioxidantes, fibras o ácidos grasos – que se consideran beneficiosos para la salud de una persona.

Existen diversas opiniones acerca del uso de este término al momento de clasificar los alimentos, muchas de las mismas opinan que simplemente es una estrategia de marketing ya que al enaltecer los múltiples beneficios que pueden brindar a nuestra salud las personas van a buscar consumirlos, así lo indican Jessica Loyer en su estudio “The social lives of Superfoods” 2016 y Agustín López 2011 en su artículo “Superfrutas: No son todas las que están, ni están todas las que son.”

Ahora bien, es a partir del término súper alimento que salen las derivaciones de súper fruta, súper verdura, súper cereal, entre otros. Como parte del presente estudio, daremos mayor énfasis al término de súper frutas ya que el arándano entra en esa categoría. (Lozada, 2018)

Como se menciona anteriormente, no existe una definición oficial para los súper alimentos, ídem, tampoco existe para las súper frutas.

### 3.1.3. Arándano

En cuanto al arándano, es una baya originaria de América del Norte, donde crece en forma silvestre. Generalmente se cultivan dos tipos de arándano: Lowbush blueberry (*Vaccinium angustifolium*) que comprende las especies más pequeñas y Highbush blueberry (*Vaccinium corymbosum*) que abarca los arbustos más grandes, dentro de los cuales se encuentran muchas variedades comerciales. (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PromPerú, 2019)

El género *Vaccinium* incluye a todas las especies llamadas arándano, como el arándano azul (*Vaccinium corymbosum*). Este género contiene alrededor de 450 especies cuyo hábitat es, principalmente, las regiones frías del hemisferio norte, aunque también hay especies tropicales (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PromPerú, 2019).

El arándano es un fruto que está ganando crecimiento, según información brindada por el MINAGRI (2016), la producción comenzó aproximadamente en el 2007-2008 sin embargo, la SUNAT cuenta con registros de su exportación a partir de 2008 con un valor FOB de USD 27, representado por 1.800 kilogramos. A partir de ello las exportaciones crecieron a nivel exorbitante al punto de llegar a exportar en el 2019 un nivel FOB de USD 805,420,044.87 que representa un peso neto de 123,387,676.08 kilogramos. La plataforma en línea “Arandanosperu.Pe” afirma que el crecimiento de las exportaciones peruanas respecto al arándano es gracias a que una variedad de productores peruanos se agremió (por ejemplo, la Asociación Pro-Arándanos), logrando que se le pueda dar un valor agregado al fruto, como pueden ser las presentaciones congeladas, enlatadas y deshidratadas. (Rojas Marroquín, 2018)

De igual manera, el consumo del arándano alrededor del mundo ha tenido un crecimiento considerable, por ejemplo; Suiza, Alemania, Países Bajos, España, Reino Unido, Japón, Australia, China, Nueva Zelanda, entre otros, debido a que se realizaron investigaciones que brindaron información acerca de los beneficios que contiene para la salud, y producto de ellos logró captar atención de los medios y de los consumidores. (Brazelton, 2011)

Se puede afirmar en base a los párrafos anteriores que el arándano sigue siendo un alimento importante en el consumo mundial, por lo tanto, aquellos dedicados a su producción y/o comercialización pueden percibir el incremento en su demanda.

#### **3.1.4. Consorcios de exportación**

Algo que forma parte del desarrollo de las exportaciones es la participación de los consorcios de exportación. Se puede entender consorcio como un acuerdo voluntario de cooperación entre dos o más empresas, siendo el objeto de desarrollar conjuntamente sus mercados exteriores. (Renart Cava, 1999)

El realizar este tipo de uniones permite compartir conocimientos y experiencias entre todos los exportadores, ayuda a compartir los costos de exportación que muchas veces pueden ser elevados si es que un exportador desea internacionalizar su producto de forma individual, puede aumentar la competitividad, se puede ampliar la cartera de clientes, entre otros beneficios,

así lo indica Piedad Martínez en “Proceso del desarrollo de las empresas industriales españolas que participan en un consorcio de exportación: Un estudio de caso.” (Martínez Carazo, 2003)

Si bien el formar parte de un consorcio resulta beneficioso para los integrantes de estas asociaciones, existe un elevado grado de desconfianza entre los que evalúan integrarse a los consorcios por una asimetría entre las empresas como, por ejemplo, el tamaño de estas, la forma de administración que tiene cada una, algunas pueden tener mucha experiencia y otras muy poca o nula, la capacidad productiva que cada una tiene, entre otros. (Martínez Carazo, 2003)

### 3.1.5. Ventana comercial

La ventana comercial con la que cuentan los productos se refiere al vacío que se genera en el país de destino cuando hay desabastecimiento de dicho producto. Ahora, bien puede suceder que el país de destino sea productor de la mercancía en cuestión, en ese caso, la ventana comercial se da cuando la demanda no puede ser satisfecha al sumar los esfuerzos locales y de importaciones. Los productos que mayormente cuentan con ventanas comerciales son los del sector agrícola ya que estas son producidas en los hemisferios según la estación en la que se encuentren. Este es un efecto que se conoce como “contra estación”. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019)

### 3.2. Antecedentes:

- “Estrategias de comercialización para la exportación de arándanos (*Vaccinium Myrtillus*) de la región Lambayeque al mercado de Estados Unidos” Por: Sara Ines Gutarra Romero – Universidad Nacional Agraria La Molina. Esta investigación tiene por objetivo general analizar las estrategias de comercialización necesarias para la exportación de arándanos de la región Lambayeque a Estados Unidos para incrementar el volumen de las exportaciones agrícolas y proponer estrategias de comercialización para el desarrollo de la producción y marketing del arándano peruano permitiendo así el incremento de sus ventas, su posicionamiento en el mercado americano y que asegure su rentabilidad en el desarrollo de la actividad a partir del 2018. Se considera importante este estudio porque brinda información de cómo se han venido realizando las exportaciones del arándano del Perú, además de las

estrategias que se busca implementar en Estados Unidos permitiendo un mayor alcance, y concluir al mejor plan para el país que se determine en esta tesis. (Gutarra Romero, 2017)

- “Arándanos” Por: Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima. Este documento es un informe realizado por el Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima, con el objetivo de servir como ayuda a aquellos exportadores que desean aprovechar el boom de las exportaciones de arándanos. Para la elaboración del documento se realizó una recopilación de información con todos los temas relacionados al arándano, que luego fue sintetizada obteniendo como resultado el difundir los beneficios a la salud que trae, la superficie cosechada por región (basándose en Minagri) y las exportaciones totales que se tuvieron entre 2012 y 2016. Adicionalmente, se realizó una investigación más profunda sobre los principales países destino a los que se exportó. Se abarcaron temas como la situación económica, el perfil del consumidor, número de empresas exportadoras a dicho país, requisitos y certificaciones necesarias, entre otros. Este documento es útil porque nos da una idea más precisa sobre la cantidad de arándano que produce cada región y de cómo se han ido realizando las exportaciones a los principales países además del incremento de empresas exportadoras y de los requisitos para exportar el arándano. (Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima, 2020)

- “El arándano en el Perú y el mundo: Producción, comercio y perspectivas”  
Por: Ministerio de Agricultura MINAGRI El presente documento es un informe elaborado por Ministerio de Agricultura y Riego con el objetivo de presentar las características del arándano (tipos, calidades, entre otros). De igual manera, presenta un panorama general mundial sobre cómo es que se esté llevando a cabo la producción mundial del arándano y su calendario de estacionalidad. Asimismo, se presentan las perspectivas mundiales, los principales países importadores y el nivel importado por cada uno. Ya pasando al entorno nacional, se presenta la evolución del crecimiento en la producción del arándano, cómo es la estructura de costos en cuanto al cultivo, cómo es el tratamiento arancelario para las exportaciones peruanas de arándano y cuáles son las principales empresas exportadoras. Se considera este documento como un antecedente debido a que proporciona amplia información de la producción nacional del arándano en el Perú y cuál es su alcance a otros países, brindando las herramientas necesarias para conocer acerca del fruto y de su potencial altamente atractivo para diferentes partes del mundo a corto y mediano plazo para así aumentar su participación en mercados internacionales. (Ministerio de Agricultura, 2016)
- “Ficha de requisitos técnicos de acceso al mercado de EE. UU (requisitos no arancelarios)” Por: MINCETUR, ADEX, BID, MIF FOMIN, BID ADEX 2009. La ficha de requisitos técnicos nos brinda un mayor alcance en cuanto a las condiciones bajo las que se da el cultivo del arándano, tales como suelo, clima, riego, fertilizante, cosecha y post cosecha. Sin embargo, lo más interesante es que detalla los requisitos no arancelarios para poder ingresar sin problemas al mercado norteamericano, las especificaciones sobre el envase, las reglas de origen por cumplir, entre otros; por ello consideramos de utilidad este documento pues si bien puede que no exportemos el arándano a Estados Unidos, nos puede servir como referencia para saber qué ítems debemos tomar en cuenta al momento de evaluar los requisitos no arancelarios del país elegido. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2009)

- “Perfil de producto – mercado (Arándano – Italia)” Por: MINCETUR 2019  
Los perfiles de producto – mercado resumen las características de un producto y de un país (entiéndase mercado) que hacen posible la exportación de ese producto a ese país. En el perfil del arándano para Italia nos muestra el tamaño del mercado con el que cuenta, estadísticas del desarrollo de sus exportaciones e importaciones, las tendencias que están ocupando la mente del consumidor, la percepción que tienen sobre el producto peruano. Por otro lado, nos brindan información acerca de los canales de comercialización para el arándano además de los requisitos de acceso al mercado, perfiles de posibles compradores, entre otros. Se considera este estudio porque si bien nos proporciona mucha información para acceder a Italia, no hay que olvidar que Italia forma parte de la Unión Europea, por lo tanto, si decidimos exportar a algún país que también pertenezca a la UE podemos usar este documento como referencia. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019)

## 4. Marco Teórico

### 4.1. Matriz BCG – Metodología CAN

La matriz BCG (Boston Consulting Group por sus siglas en inglés) o también llamada matriz de participación – crecimiento fue creada en 1968 por Bruce Henderson, fundador de BCG en un ensayo llamado “Perspectivas”.

Esta matriz es una herramienta que ayuda a las empresas a definir en qué productos deben enfocar sus esfuerzos. Básicamente los dos ejes de la matriz corresponden a la cuota de mercado de cada producto y de la tasa de crecimiento que tiene dicho producto y a su vez, consta de 4 cuadrantes, cada uno con ícono representativo del grado de rentabilidad correspondiente al cuadrante: estrella, interrogante, vaca y perro. (Boston Consulting Group BCG, 2021)

Los productos estrella cuentan con alta participación en el mercado al igual que tienen una cuota de mercado elevada, son productos que se encuentran en un ambiente dinámico y son líderes en el mercado. Los productos interrogantes tienen un crecimiento elevado pero una baja participación, dependiendo de la estrategia que se maneje pueden convertirse en productos estrella o en productos perro. Los productos vaca tienen una cuota de mercado alta pero una baja tasa de crecimiento, son productos que se encuentran consolidados en el mercado. Finalmente, los productos perros cuentan con una cuota de mercado y un crecimiento bajo, son productos que consumen gran cantidad de recursos y no generan ingresos suficientes para cubrir dichos recursos. (Boston Consulting Group BCG, 2021)

Como se puede observar en el subtítulo, existe una matriz BCG empleada por la metodología CAN y cuenta con algunas variaciones. En lugar de analizar productos analizaremos países y su posición con respecto a las tendencias del mercado (CEPAL, 1997).

Los cuadrantes que se identifican en este caso son:

- Estrellas emergentes: la participación de mercado del país está incrementándose.
- Estrellas decrecientes: sector estancado en que la cuota de mercado está en aumento.

- Oportunidades perdidas: sector más dinámico en que la cuota de mercado va en descenso.
- Retiros: sector estancado en que la participación de mercado cae. (Boston Consulting Group, 2020)

#### 4.2. Matriz de atracción – Análisis PESTMA

La matriz de atracción toma como base el análisis PESTMA o también llamado PESTEL. El análisis “PEST” fue mencionado por primera vez por Francisco Aguilar en su libro “Análisis del entorno empresarial” en el año 1967. Más adelante Liam Fahey y V.K. Narayanan en su libro “Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica” (1986) agregaron las letras “EL” al análisis PEST, creando el análisis PESTEL, que comprende factores medio ambientales.

La utilidad del análisis PESTEL radica en que permite una mayor comprensión y conocimiento del entorno externo, ayuda a poder vigilar las tendencias y factores que pueden producir efectos en nuestra empresa – o si se traslada al presente trabajo, ver cómo afecta a nuestras exportaciones.

El análisis PESTEL contempla 5 factores en su análisis:

- Factores políticos: riesgo país, acuerdos comerciales, restricciones al comercio, tipos de gobierno, entre otros.
- Factores económicos: PBI per cápita, saldo comercial, tasa de desempleo, riesgo comercial, tipo de cambio, nivel de inflación, entre otros.
- Factores sociales: distribución poblacional por edad, tasa de crecimiento poblacional, tendencias, nivel de educación, estilo de vida, grado de distancia cultural, entre otros.
- Factores tecnológicos: porcentaje de personas que utilizan internet, puesto en el ranking global de tecnología de información, porcentaje de personas que tienen celular, entre otros.
- Factores ambientales: extensión, clima, número de tratados ambientales, desastres naturales, entre otros. (Narayanan, 1986)



#### 4.3. Matriz de competitividad – Análisis de las 5 fuerzas de Porter

La matriz de competitividad considera como base el modelo de las 5 fuerzas de Porter. El modelo de análisis de las 5 fuerzas de Porter se creó en 1979 gracias a Michael Porter, profesor de la Universidad de Harvard. La utilidad de este análisis radica en que es una herramienta del marketing estratégico que ayuda a analizar el nivel competitivo de la empresa y de su entorno y/o sector. Si se traslada ese concepto al presente estudio se puede agregar que si un país es considerado competitivo ello no implica que el resto de los países no lo sea, ya que no es un tema de suma cero. Un país se vuelve más competitivo a nivel internacional si es que su nivel de participación internacional se incrementa. (Porter, 1985)

El análisis de las 5 fuerzas de Porter considera 5 factores:

- Barreras de ingreso y de salida: medidas para arancelarias, número de certificados, requisitos fitosanitarios, tarifas preferenciales de exportación, requisitos reglamentarios, requisitos sanitarios, barreras voluntarias, número de leyes, costo de entrada, costo de salida, entre otros (Porter, 1985).
- Poder de negociación con los clientes: número de clientes, cambio de proveedores, facilidad de acceso a productos sustitutos, puesto ocupado en el ranking de exportaciones, nivel FOB importado por los mercados de destino (Porter, 1985).
- Poder de negociación con los proveedores: Número de empresas que venden el producto en país destino, tamaño del proveedor, entre otros (Porter, 1985).
- Fuerzas y debilidades de los competidores: nivel FOB exportado del producto del país destino al mundo, cantidad exportada (TN) de granada del país destino al mundo, entre otros (Porter, 1985).
- Productos sustitutos: cantidad de lugares de venta del producto en el país destino, precio y calidad de los productos sustitutos, novedades en el mercado, entre otros (Porter, 1985).

#### 4.4. Incoterms

La palabra Incoterm proviene de “international comercial terms”, un término creado por la Cámara de Comercio Internacional en 1936. Los Incoterms son reglas internacionales uniformes para la interpretación de términos comerciales. Determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en un contrato de compraventa internacional. Básicamente son términos, condiciones y/o requisitos de una compraventa internacional. Los incoterms ayudan a delimitar en dónde y cuándo se realiza la transmisión de riesgos y obligaciones entre importador y exportador. Cabe resaltar que los términos en cuestión no siempre son los mismos ya que cada 10 años estos sufren una actualización para ser adaptados a las condiciones del mercado de ese momento. (Amador, 2019)

#### 5. Hipótesis

Si desarrolla una adecuada evaluación de la producción nacional del arándano se podrá exportar a un mercado internacional en el año 2021.



## 1. Diseño de la investigación

Para el presente estudio se empleará la técnica de observación documental, pues se obtendrá información procedente de fuentes secundarias tales como libros, revistas científicas, artículos, reportes, boletines económicos, y portales de estadística referentes al tema de estudio. (Gutarra Romero, 2017)

### 1.1. Técnicas e instrumentos

La presente investigación se realizará principalmente mediante la técnica de observación documental pues se recolectará información secundaria y se complementará con entrevistas - como fuente de información primaria - a personas relacionadas al sector de exportación de arándanos, como empresas exportadoras, empresas de asesoría, entre otros.

Por otro lado, el instrumento que se utilizará para esta investigación es data histórica del comercio del arándano peruano. Se recopilará información tanto de páginas web nacionales como SUNAT, SIICEX, MINAGRI, SIEA etc., que brindará información como principales empresas exportadoras, tonelaje exportado, fichas técnicas, rutas exportadores, y páginas internaciones como TRADEMAP, MINTEL, HOOVERS, EUROMONITOR, CIA WORLD FACTBOOK, ICEX, CEPAL, entre otras, brindando información sobre movimiento del total importado de todos los países del mundo, certificaciones que necesita el producto para poder ingresar a un país extranjero, requisitos que tiene que cumplir el producto.

La forma en que se va a sintetizar toda la información recopilada será a través de la matriz BCG que emplea la Metodología CAN (Análisis de Competitividad de Naciones) – CEPAL; y de las matrices de índices de atracción y competitividad que utilizarán el análisis PESTMA y las 5 fuerzas de Porter respectivamente para poder analizar el entorno internacional.

## 1.2. Estructuras de los Instrumentos

Después de la selección de técnicas que se usarán en la presente investigación, los instrumentos seleccionados para recopilar la información serán de tipo documental.

- Guía de entrevista: Se empleará para recopilar información primaria acerca de cómo se ha dado la evolución del cultivo de arándano en Perú y sus exportaciones, de igual manera, conocer cómo afectó el covid-19 a las exportaciones de arándano.
- Matrices: Se usarán las matrices de Índice de Atracción, Índice de Competitividad y BCG para poder seleccionar el mercado internacional.
- Tablas: Sintetizan la información recopilada de fuentes como TRADEMAP, SIICEX, SUNAT, CIA WORLD FACTBOOK, CBI, ICEX, CEPAL, entre otras; además ayudaran a tener un mejor entendimiento de los resultados expuestos en las matrices.
- Gráficos: Se utilizarán para una mejor observación de las variables, indicadores y sus respectivas tendencias.
- Ilustraciones: Complementan la información.

## 2. Campo de Verificación

### 2.1. Ámbito:

El presente trabajo abarca las exportaciones de arándano de Perú.

### 2.2. Temporalidad:

El periodo en que se enmarca la investigación es desde el año 2015 al 2020.

### 2.3. Unidades de Estudio (Universo y Muestra):

#### 2.3.1. Universo:

Todos los países que importan arándanos de todo el mundo.

#### 2.3.2. Muestra:

No aplica por ser una población pequeña.

### 3. Estrategia de recolección de Datos

Para la recopilación de información primaria, se realizarán entrevistas por videoconferencia que tendrán una guía de preguntas, luego de esto, la información se sintetizará y se expondrá lo más relevante.

Como estrategia de recolección de datos secundarios, se utilizará páginas web ya mencionadas anteriormente en el punto 1.1 Técnicas e Instrumentos: CIA WORLD FACTBOOK, ICEX, CEPAL, etc. luego se analizará dicha información recabada para utilizarse en las matrices, y así poder realizar la elección del país destino de la potenciación de la exportación nacional de arándanos.

Además, se analizará estos datos en la plataforma de Excel con el fin de estandarizar y ordenar la información requerida.

#### 3.1. Recursos necesarios (Humanos, Materiales, Financieros)

##### 3.1.1. Recursos humanos:

- Docentes de la Universidad Católica de Santa María
- Un tesista

##### 3.1.2. Recursos materiales:

- Hojas de papel
- Impresora
- Laptop
- Memoria USB
- Internet

##### 3.1.3. Recursos financieros:

Se utilizarán bases de datos pagadas como:

- MINTEL
- EUROMONITOR INTERNATIONAL
- PASSPORT
- VERITRADE
- D&B HOOVERS



**CAPITULO III**  
**ANÁLISIS Y RESULTADOS**

## 1. ANÁLISIS

### 1.1. Arándano

Los arándanos son frutas comestibles de la planta *Vaccinium*. El origen del arándano es desconocido, sin embargo, hay quienes lo consideran originario de Europa, norte de África, Cáucaso y Asia septentrional. Es además, de conocimiento que el fruto crece espontáneamente en el norte de Europa, Asia y América.

En el caso de Perú, la producción de arándano data de aproximadamente durante los años 2007 – 2008, siendo en 2008 cuando se da la primera exportación del fruto con destino a Reino Unido valorizado en \$27 dólares representado por 1.800 gramos de arándano. (Superintendencia nacional de Administración Tributaria, 2020)

#### 1.1.1. Variedades de arándano

El arándano es un fruto de forma esférica que cuenta con un diámetro que oscila entre 7 – 9mm que cuenta con un ribete en la parte superior asemejando una coronita, el sabor suele ser agridulce (Dirección general de políticas Agrarias, 2016).

Las variedades de arándano se agrupan en 3 grupos según Molina, Taiariol, Delssin, & Serial, así lo indicaron en un análisis técnico y económico para la producción de arándano en Corrientes:

- *Vaccinium vitifolium* (Rabbiteye o arándano ojo de conejo):

Representan alrededor del 14% de cultivos. Es originario de Estados Unidos, del estado de Georgia del Sur. En términos generales esta es la variedad que resulta más productiva, además, de la facilidad que representa su cultivo ya que se puede desarrollar en diferentes variedades de suelos. Las heladas suelen afectarla en sobremanera, tienen mayor resistencia a las sequías. Son ideales para la cosecha mecánica y la industria de procesamiento o congelados. (Arthey, y otros, 2010)

- Southern highbush (Arándano alto del sur)

Son más tolerantes al calor, pero realizar su cultivo es complicado ya que cuentan con una tasa de mortalidad elevada. Mayormente son cosechados de forma manual y enviados frescos a los mercados (Arthey, y otros, 2010).



- Northern highbush (Arándano alto del norte)

Tienen la capacidad de soportar temperaturas más bajas que la variedad mencionada anteriormente. En consonancia con ello, Minagri disgrega las variedades del arándano en base a la coloración del fruto (Arthey, y otros, 2010).

- Arándano azul:

El arándano azul crece en un arbusto que alcanza 1.8 metros de altura, con flores rocosas e inflorescencias péndulas de color rosa pálido. Donde los frutos bastante grandes de color negro azulado y de buen sabor. Es la variedad que cuenta con mayor cantidad de cultivos. Proviene de un arbusto vertical que cuenta con hojas caducas que en otoño adquieren tonos escarlatas, puede alcanzar 1.8 metros de altura. Los frutos son de color negro – azulado, bastante grandes y de buen sabor. Es la variedad que cuenta con mayor cantidad de cultivos. (Ministerio de Agricultura, 2016)

- Arándano rojo:

Normalmente aparece formando un bulto por debajo de los árboles de 10 y 30 cm de altura, las flores del arándano presentan tonos rosados y estambres incluidos dentro de la corola. Los frutos son redondeados y rojizos y aparecen a finales de otoño, su sabor es ácido. (Torres Pérez, 2017)

- Arándano negro / uliginoso:

Originario de arbustos que tienen dificultad para sobrepasar el medio metro de altura. Si bien el color del fruto es negro, la pulpa es de color blanco. No se suele cultivar. En el caso peruano las variedades que mejor se adaptan son de tipo Biloxi, Misty y Legacy las 3 pertenecen al tipo Southern Highbush. El Ministerio de Agricultura de Chile detalló las características de cada tipo. (Ministerio de Agricultura de Chile, 2017)

- Biloxi:

Es de florecimiento temprano, las heladas pueden afectarlo de sobremanera. El color de fruto es de azul claro, el tamaño es mediano y de buen sabor (Ministerio de Agricultura de Chile, 2017).

- Misty:

También es de florecimiento temprano, el fruto es de tamaño mediano a grande, igualmente de color azul claro. Su desempeño en inviernos cálidos es bajo (Ministerio de Agricultura de Chile, 2017).

- Legacy:

Florecimiento temprano y largo, es propensa a desarrollar hongos de flor, suele adaptarse fácilmente a la mayor parte de zonas productivas. El fruto es de tamaño mediano a grande con buen sabor (Ministerio de Agricultura de Chile, 2017).

### 1.1.2. **Propiedades del arándano**

Las propiedades que el arándano presenta para el ser humano son múltiples, incluso se le ha catalogado como una súper fruta.

Según el portal web Blubberies Consulting consumo de arándanos puede ayudar en salud cardiovascular, cerebral, respuesta del cuerpo a la insulina, salud intestinal, en la actividad física y en el control de la presión sanguínea (Blubberies Consulting, 2021).

En el portal de Infoagro se puede encontrar información detallada acerca del valor nutricional que aportan cada 100 gramos de arándano al cuerpo humano. Como se puede observar en la siguiente tabla, el contenido de calorías del fruto es bajo, mientras que su contenido de vitamina C y de fibra es bastante elevado. Este fruto no cuenta con grasa ni colesterol y el nivel de calorías que tiene es bajo. La vitamina C con la que cuenta es un poderoso antioxidante, lo cual ayuda a proteger contra diversos tipos de cáncer, además de intensificar las funciones inmunológicas. (Infoagro, 2020)

**Tabla 1**

*Valor nutricional por cada 100 gramos de arándano*

<b>Contenido por 100 gramos de sustancia comestible</b> (Valores aproximados, pueden existir ligeras variaciones en función del origen y variedad analizada)	
Agua (g)	87.4
Proteínas (g)	0.3
Fibras (g)	1.7
Calorías (kcal)	42
Vitamina A (UI)	30
Vitamina B1 (mg)	0.014
Vitamina B2 (mg)	0.0024
Vitamina B6 (mg)	0.012
Vitamina C (mg)	12
Ácido nicotínico (mg)	0.2
Ácido pantotónico (mg)	12
Sodio (mg)	12
Potasio (mg)	72
Calcio (mg)	14
Magnesio (mg)	6
Manganeso (mg)	0.5
Hierro (mg)	0.5
Cobre (mg)	0.26
Fósforo (mg)	10
Cloro (mg)	4

Fuente: Infoagro, (2020)

## 1.2. Exportaciones de Perú al mundo

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO (2013), señala que en todos los países en desarrollo, el crecimiento de la población se está transformando en, sobre todo, un fenómeno urbano, con un aumento del papel de la agroindustria como mediador entre la producción de alimentos y el consumo final. Si bien desde hace mucho tiempo la importancia de muchas exportaciones de materias primas ha disminuido, las denominadas exportaciones de alimentos «no tradicionales», en especial frutas, productos hortícolas y pesqueros, además de otras fuentes de proteínas animales, se han transformado en elementos fundamentales de las exportaciones de los países en desarrollo. Ya sea desde el punto de vista del mercado nacional o de las exportaciones, la agroindustria desempeña una función fundamental en la creación de ingresos y de oportunidades de empleo en los países en desarrollo. Para los países basados en la agricultura, por ejemplo, trasladar las actividades económicas principales desde la puerta de la explotación hacia el sector agroindustrial y sus servicios puede representar una diversificación productiva y conllevar mayores niveles de productividad y de generación de ingresos, así como también una mayor participación del empleo no agrícola en las áreas rurales. A pesar de que la participación de las exportaciones se ha mantenido constante en los países desarrollados y en desarrollo durante las últimas dos décadas, el comercio agrícola se ha caracterizado por drásticos cambios en la composición de las materias primas. Las exportaciones de productos agrícolas de valor elevado y de alimentos procesados (como frutas, hortalizas y pescados frescos y procesados) se han expandido significativamente, estimuladas por el cambio en los gustos de los consumidores y los avances en las tecnologías de producción, transporte y otras tecnologías de la cadena de abastecimiento. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO, 2013)

### Gráfico 1

Porcentaje de participación de los productos exportados por el Perú en el año 2020



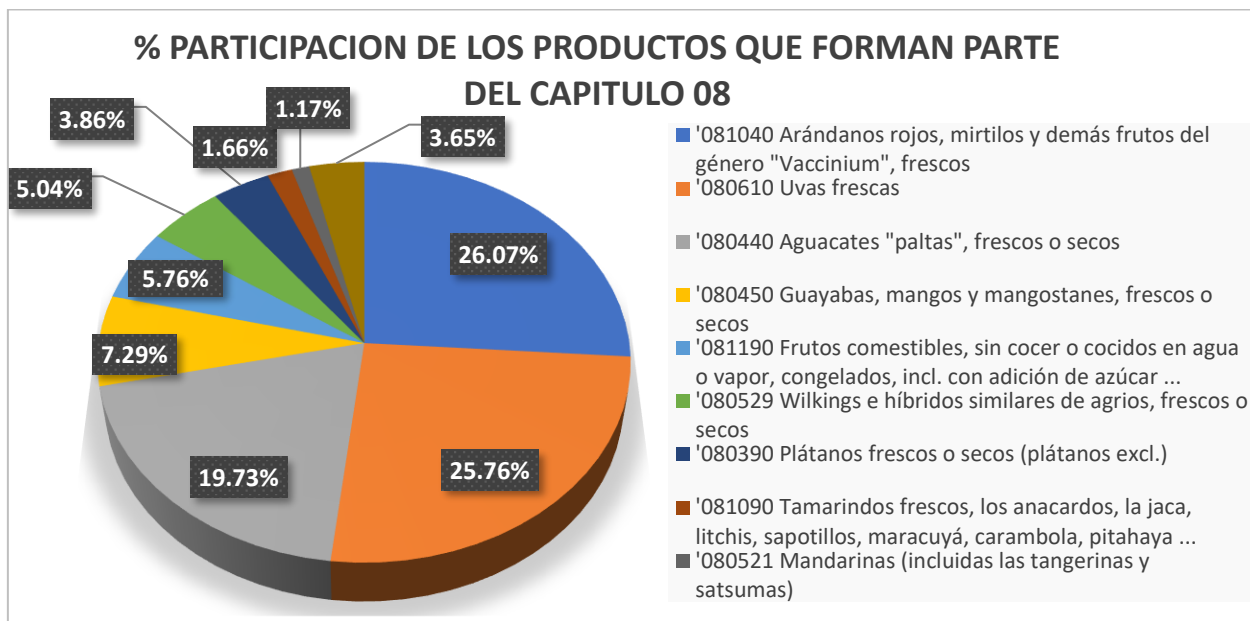
Fuente: Centro de Comercio Internacional, (2020)

Como se puede observar en la gráfica anterior el 34.07% de los productos exportados en el año 2020 corresponde al capítulo 26 que son minerales metalíferos, escorias y cenizas. En segundo lugar con mayor porcentaje de productos exportados son los productos del capítulo 03 pescados y crustáceos, etc. En tercer lugar, se encuentran todos los productos contenidos en el capítulo 71 perlas finas, piedras y metales preciosos.

El arándano fresco se encuentra dentro del 9.93% que pertenece al capítulo 08.

## Gráfico 2

Porcentaje de participación de los productos que forman parte del capítulo 08



Fuente: Centro de Comercio Internacional, (2020)

Para conocer más a fondo el porcentaje exportado solo del arándano fresco, se disgrego las partidas arancelarias que pertenecen al capítulo 08. La partida que pertenece al arándano fresco es 081040000 arándano rojos, mirtilos y demás frutos del género "Vaccinium" frescos el cual representa solo el 26.07% del total. Seguido del 25.76% de la partida 080610 que son las uvas frescas.

Es decir, siendo el primer exportador de arándano a nivel mundial, la exportación de este fruto tan solo representa el 2.59% del total de productos peruanos exportados al resto del mundo. Es por ello, que se debe realizar un adecuado análisis y prestarle mayor importancia a la exportación de este fruto para aumentar su posicionamiento en otros mercados.

### 1.3. Producción del arándano en Perú

La producción de arándanos a nivel nacional ascendió a 13,613 hectáreas registradas en 2020 mientras que el rendimiento del cultivo alcanzó 17.8 TM/ha, según cifras de la FAO. Es decir, la producción de arándanos en el Perú fue de 242 mil toneladas aproximadamente de las cuales 162 mil toneladas fueron exportadas a nivel mundial en el año 2020 representando el 63.9% de lo producido. (Perú Retail, 2021)

**Tabla 2**

*Evolución de la producción del arándano en el Perú*

AÑO	Área cosechada (ha)	Rendimiento (tm/ ha)	Toneladas cosechadas (Tm)	Exportaciones (tm)	Oferta total interna (tm)
2015	1158	9.14	10585.05	10209.957	375.09
2016	2252	12.81	28856.90	27239.84	1617.06
2017	3852	13.54	52156.08	43038.947	9117.13
2018	5769	15.77	90988.09	72582.517	18405.57
2019	10912	16.75	182776.00	122448.57	60327.43
2020	13613	17.80	242311.40	162174.305	80137.10

Fuente: Trademap, (2020)

Como se puede visualizar en la tabla anterior, las hectáreas cosechadas de arándano han ido en aumento durante los últimos 6 años. Hubo un crecimiento del 1075.56% entre los años 2015 y 2020. Por otro lado, también el rendimiento por hectárea está en aumento ya que creció en 94.73% durante el mismo periodo de tiempo.

Tan solo el crecimiento de las hectáreas cosechadas del 2020 respecto al año 2019 es del 24.75%. Mientras las exportaciones crecieron en 32.44% en el mismo periodo de tiempo. Esto no sería posible si no hubiera una agroindustria de excelente calidad, a lo largo de los años se ha obtenido información del cultivo del arándano para que cuente con una calidad y sabor único que ha permitido ingresar a mercados internacionales y posicionarnos como el primer exportador a nivel mundial.

En Perú, se estima que este año 2021 habrá 15,128 hectáreas de arándanos, lo que representará un aumento aproximadamente del 11% frente a las 13,613 hectáreas registradas en 2020, que a su vez significaría un incremento de casi el 25 % en comparación a las 10,912 ha que existían en 2019. El crecimiento de las hectáreas cosechadas y el rendimiento se debe a que las empresas agroexportadoras peruanas han invertido en el incremento de áreas sembradas no solo en las locaciones actuales sino también en nuevas zonas de siembra para disponer de producto fuera de la ventana existente y mejorar el rendimiento del cultivo. (Trademap, 2020)

Según datos de FAOSTAT, la base de datos agrícolas de la FAO, en 2019 la producción obtenida de arándano en el mundo fue de 1,510,862 toneladas, con una superficie cosechada de 160,855 hectáreas, por lo que el rendimiento promedio mundial fue de 9.39 toneladas por hectárea. Mientras que en el 2018 fue de 9.09 Tm/ha. Como se puede ver en la tabla N° 2 los rendimientos en el Perú son superiores

debido al esfuerzo que realizan constantemente las empresas peruanas, las cuales invierten cada año en planificación, una mayor utilización de tecnología a fin de optimizar los recursos y conseguir mejores producciones además de las condiciones climatológicas que posee el Perú que son beneficiosas para la cosecha.

#### 1.4. Estacionalidad de la exportación de arándanos frescos

##### Gráfico 3

Perú: Estacionalidad de las exportaciones de arándano peruano



Fuente: Ministerio de Agricultura, (2021)

Como se aprecia en el gráfico, en el Perú se inicia las exportaciones estacionales en julio y va desarrollándose en los siguientes meses hasta llegar al punto más elevado en el mes de octubre, en el siguiente mes de noviembre se disminuye gradualmente el volumen. Pero se puede observar también que se ha empezado a exportar en mayores cantidades durante los meses de junio y julio. (Ministerio de Agricultura, 2016)

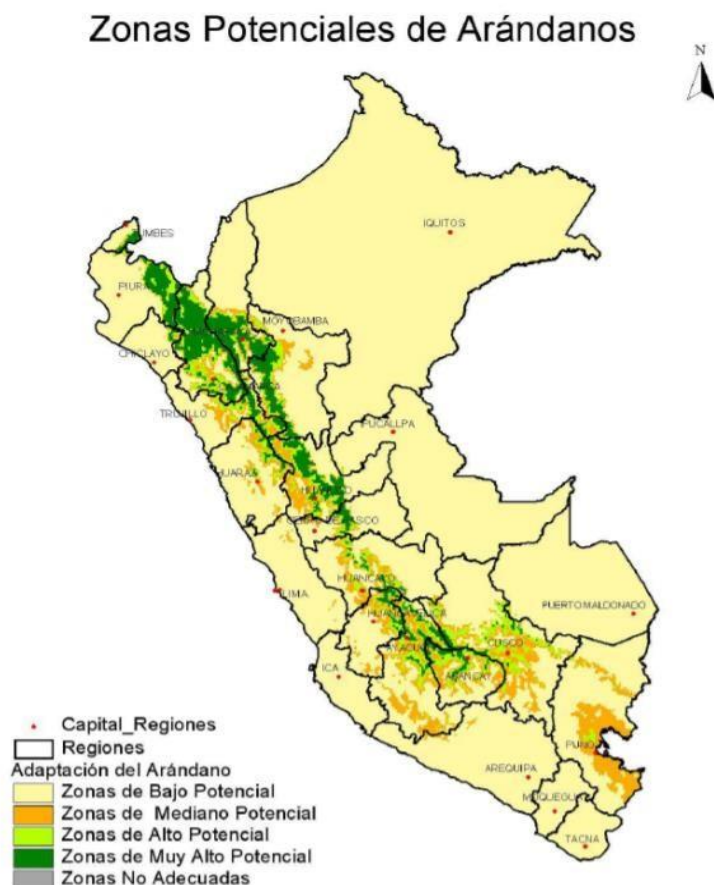
En los primeros 4 meses del 2020, se exportó cerca del 46% menos debido a la restricciones que surgieron por la pandemia respecto a lo sucedido en el 2019. A pesar de ello, a partir del mes de mayo se exportó 116.9%, más que en el año anterior. Tan solo en octubre se exportó 60.4% más de lo exportado en octubre del año 2019. Gracias a estos incrementos en los últimos meses del 2020 se logró exportar 32.4% más que en 2019. Es posible que las exportaciones peruanas se sigan incrementando



durante los meses de mayo y junio, para que así se pueda abarcar mayor participación en el mercado.

### Ilustración 1

*Zonas potenciales de producción de arándanos en el Perú*



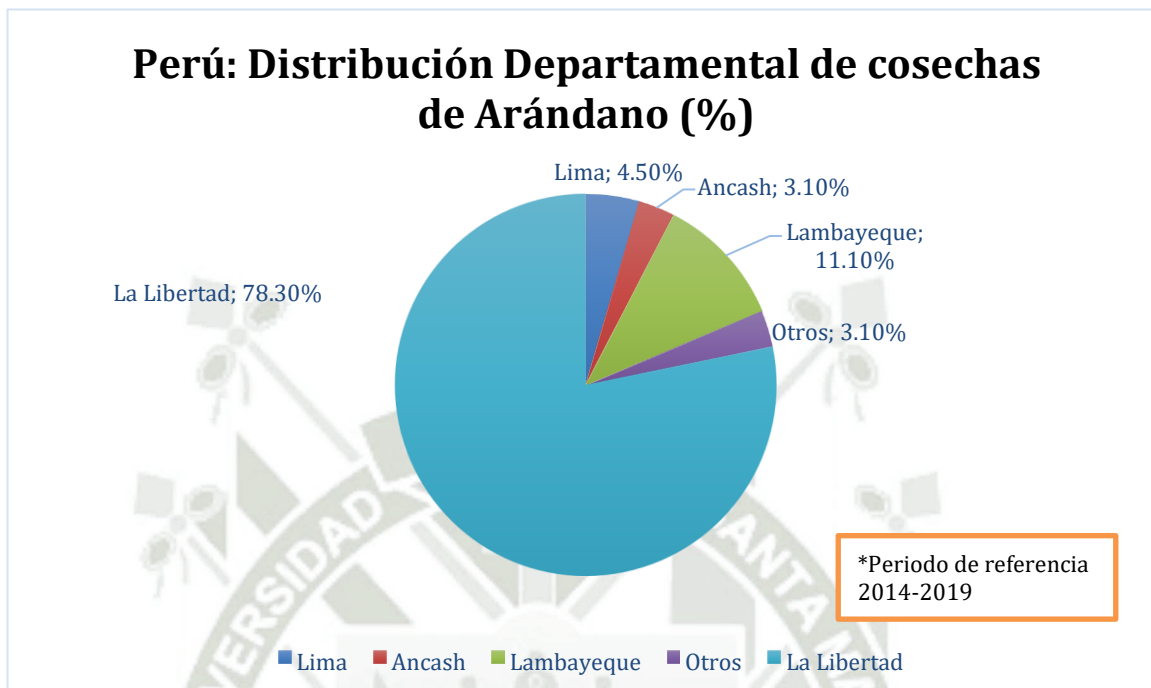
Fuente: Agrodata, (2020)

La información recabada de Agrodata, indica que son 5 regiones del Perú en las cuales se produce la mayor cantidad de arándanos. La Libertad es la región que concentró más del 60% de la producción en el año 2020. El resto se cultiva en las regiones de Ica, Lima, Áncash y Lambayeque. Las condiciones climatológicas idóneas para el crecimiento del arándano van entre los 23° y los 28°. (Agrodata, 2020)

Es por ello por lo que las regiones con un alto potencial para cosechar se encuentran en el norte del país.

**Gráfico 4**

*Perú: Distribución Departamental de cosechas de Arándano (%)*



Fuente: Agrodata, (2020)







Durante los años 2014-2019 la región que más ha producido arándano es La Libertad con un 78.30% de lo producido. Seguido por Lambayeque con el 11.10% y en tercer lugar Lima con el 4.50%.

Según el presidente de la Asociación de Productores de Arándanos del Perú (Proarándanos) Daniel Bustamante Canny, detalló que en el 2020, las regiones con mayor área de cultivo de arándanos fueron La Libertad con 7,518 hectáreas (55 % del total); Lambayeque: 2,871 ha (21 %); Lima: 1,172 ha (9 %); Áncash: 808 hectáreas (6%); Ica: 761 ha (6 %), Piura: 437 ha (3 %); Moquegua: 45 ha, y Cajamarca: 2 ha. (AgroPerú, 2020)

### 1.5. Presentación del arándano en Perú

En cuanto a la competencia directa del arándano fresco en Perú se encuentra los siguientes productos competidores:

**Tabla 3** Competencia directa del arándano en el Perú

N°	Distribución	Empresa	Producto	Foto de producto	Cantidad por Empaque	PVP (\$)	Por oz (\$)
1	Tottus	Tottus	Blueberry Premium		125 gr / 4.41 oz	USD 1.60	USD 0.36
2	Plaza Vea	La Florencia	Blueberries		100 gr / 3.53 oz	USD 1.03	USD 0.29
3	Ripley	Doña María Arándanos	Arándanos		250 gr / 8.82 oz	USD 2.10	USD 0.24
4	Plaza Vea	Berries del Perú	Arándanos congelados		350 gr / 12.35 oz	USD 3.33	USD 0.27
5	Natural Harvest	Natural Harvest	Arándano azul deshidratado		250 gr / 8.82 oz	USD 6.16	USD 0.70
6	Vivanda	Vitta Fresh	Arándano		125 gr / 4.41 oz	USD 1.68	USD 0.38

Fuente: Elaboración Propia






Como se puede observar en la tabla superior, las principales formas de presentación del arándano son de forma fresca y congelada, en menor cantidad en presentación de deshidratado. Mayormente se puede encontrar estos productos en hipermercados como Tottus, supermercados como Plaza Vea y Vivanda, tiendas naturales como



Natural Harvest. En el caso de Ripley, ésta solía ser una tienda por departamento, pero últimamente comenzó a incursionar en la venta de productos como lo es el arándano. Adicionalmente a esto, los arándanos también se pueden comprar en los mercados tradicionales.

Por otro lado, respecto a la competencia indirecta o de productos sustitutos, se visualiza lo siguiente:

**Tabla 4**

*Competencia indirecta y sustitutos del arándano en Perú*

	Distribución	Empresa	Producto	Foto de producto	Cantidad por Empaque	PVP (\$)	Por oz (\$)
1	Plaza Vea	Berries del Perú	Miel de arándano		530 gr / 18.70 oz	USD 9.23	USD 0.49
2	Plaza Vea	Berries del Perú	Mermelada Jamberries (arándano, frambuesa, zarzamora)		340 gr / 11.99 oz	USD 5.60	USD 0.47
3	Plaza Vea	Berries del Perú	Mix 3 berries congelados (arándano, frambuesa, zarzamora)		350 gr / 12.35 oz	USD 5.57	USD 0.45
4	Rappi	Crema nata	y Mermelada de arándano		330 gr / 11.64 oz	USD 8.38	USD 0.72
5	Agrorural	Agrorural	Yogurt sabor a arándanos		1 litro / 35.20 oz	USD 2.52	USD 0.07

6	Vivanda	La Florencia	Mix de berries (aguaymanto y arándano)		300 gr / 10.58 oz	USD 2.18	USD 0.21
7	Tottus	Tottus	Jugo con sabor a blueberry		475 ml / 16.06 oz	USD 1.09	USD 0.07

Fuente: Elaboración Propia

Para el caso de la competencia indirecta y/o de productos sustitutos se encuentran como ejemplos, los casos de mix de frutas en las que el arándano se encuentra acompañado por otros frutos, principalmente aquellos que encajan en la categoría de berries. Asimismo, el arándano puede ser consumido en forma de mermelada, jugo, yogurt y miel.

#### 1.6. Proceso de producción del arándano

El cultivo del arándano consta de un proceso de producción delicado en el cual se tiene que realizar una preparación y modificación de las condiciones del suelo, aspectos que toman tiempo y que pueden hacer la diferencia entre una plantación exitosa o una que nace muerta. Es muy importante que las zonas en las cuales se va a cultivar cuenten con una buena calidad de agua, suelos sueltos, conectividad, con ello las empresas tendrán las condiciones para crecer. Asimismo, el cultivo requiere condiciones precisas de PH y conductividad, un sistema de fertirriego oportuno y eficiente, y un trabajo cultural acorde a la fenología esperada del cultivo. En la actualidad el reto es acortar el proceso de aprendizaje y disminuir la tasa de fracasos, para lo cual se debe trabajar desde la genética hasta la distribución. El principal factor de éxito/fracaso es la selección de las zonas donde instalar el cultivo y este debe responder a factores productivos y no solo a la disponibilidad de tierras. (Instituto para la innovación tecnológica en la agricultura Intagri, 2021)

El arándano o blueberry es una planta que se caracteriza por tener una alta vida productiva de alrededor de 20 años o más con buen manejo y bajo condiciones óptimas de clima y suelo (Instituto para la innovación tecnológica en la agricultura Intagri, 2021).

**Requerimientos Suelo:** el sistema radicular del arándano se encuentra en su mayoría dentro de los primeros centímetros del perfil de suelo, sus raíces son fibrosas y con poca capacidad de absorción, por lo que prefieren los suelos arenosos. En cuanto a propiedades se desarrollan bien con un porcentaje de materia orgánica mayor al 3 % y suelos con pH entre 4.5 y 5.5. Es una planta altamente sensible a la asfixia radicular, por lo tanto, necesita suelos o sustratos con alta porosidad para prosperar. (Canales Mendoza & De la Vega García, 2020)

**Clima:** Los veranos soleados favorecen la calidad de fruta y evitan el desarrollo de hongos fitopatógenos, pero el exceso de calor puede afectar la calidad del fruto o concentrar la cosecha en una temporada y restringir la producción escalonada. Se deben evitar lugares con vientos y lluvias fuertes donde se establece al aire libre, pues provoca caída de frutos, flores y evitan la polinización. (Canales Mendoza & De la Vega García, 2020)

**Polinización:** el fruto requiere necesariamente de polinización para mejorar el peso y tamaño del fruto. A pesar de ser una flor hermafrodita tiene limitantes para la autopolinización, debido a que la posición colgante de los racimos hace que el polen caiga sin llegar a polinizar efectivamente, además el estigma tiene una pequeña porción receptiva y los estambres están posicionados de manera contraria al pistilo. (Canales Mendoza & De la Vega García, 2020)

**Injerto:** a pesar de la longevidad del arándano, existen plantaciones que requieren ser remplazadas por nuevas variedades para mantener la productividad y rentabilidad del cultivo. En este sentido, las dos alternativas son: arrancar la plantación y plantar de nuevo o injertar las plantas con nuevas variedades. El objetivo de la técnica del injerto del arándano es reducir pérdidas económicas y tiempo, principalmente al establecer una nueva variedad en comparación con un cambio total de planta. Consiste en injertar las plantas ya existentes con la nueva variedad, esta técnica se realiza de manera común en frutales, pero resulta más compleja en arbustos por contar con numerosas ramas en vez de un tronco central. Una de las posibilidades futuras de esta técnica es realizar el injerto para buscar la adaptación de variedades a distintos tipos de suelo, o mejorar la calidad del fruto. (Canales Mendoza & De la Vega García, 2020)

**Tabla 5**

*Métodos de producción*

Métodos de propagación del arándano	
<b>Micropropagación <i>in vitro</i></b>	<b>Propagación por esquejes</b>
Alto costo de producción	Bajo costo de producción
Parte de una planta libre de enfermedades	La planta no está exenta de enfermedades
Desarrolla brotes basales o de la corona	Pocos brotes
Es una técnica exitosa y la más empleada	No es la más empleada
Alto rendimiento de fruta en campo	Bajo rendimiento de fruta en campo

Fuente: Intagri, (2021)

Actualmente en el Perú la manera más práctica y eficiente de conseguir la cantidad y calidad de plantas de arándanos es a través de la micropropagación de plantas. El proceso consiste en tomar un explante (una porción de la planta – a modo de esqueje), el cual será introducido al sistema de cultivo *in vitro*. (Proyectos Peruanos, 2020)

**Sistemas de producción:** La incursión de nuevas áreas geográficas para la producción de arándanos ha provocado una transformación en los sistemas de producción del cultivo, cuyo fin es ser más rentable y hacer eficiente el uso de los recursos disponibles. Actualmente las tecnologías para la producción del arándano se han diversificado a tal grado que es posible encontrar producción de arándanos en suelo y en sustrato, así como al aire libre y bajo cubierta. (Proyectos Peruanos, 2020)

**Estructura de producción:**

- Al aire libre: cuando las condiciones climáticas son adecuadas se puede cultivar el arándano sin ninguna cubierta. En este sistema no se modifican características del entorno, solo se instalan protecciones contra vientos o pájaros y es la manera más económica de producción porque no hay inversiones de infraestructura, pero el cultivo queda expuesto a condiciones climáticas adversas. (Proyectos Peruanos, 2020)
- Bajo cubierta: agrega protección ante factores climáticos y genera microclimas debajo de la cubierta. Presenta ventajas de tiempo para conservar la cosecha, aumenta la productividad y mejora el tamaño y calidad de fruta. Tiene un elevado costo de instalación y requiere mano de obra adicional para mantenimiento o cambio. (Proyectos Peruanos, 2020)

**Nutrición.**

- Convencional: es la nutrición más extendida en el arándano y muy popular por la cantidad de fuentes de nutrientes disponibles. Para el manejo nutricional de arándano de manera convencional se recomienda realizar un análisis de suelo y agua, y una vez conocida la cantidad de nutrientes en el suelo, en el agua y la extracción del arándano, se puede calcular la cantidad de fertilizantes a aplicar, así como definir las fuentes y la frecuencia de aplicación. (Proyectos Peruanos, 2020)
- Orgánica: El uso irracional de agroquímicos ha promovido un nuevo sistema de producción que busca reducir o eliminar el uso de fertilizantes y pesticidas en los cultivos. Ante esto, el cultivo de arándano se ha desarrollado en sistemas de producción orgánica utilizando fuentes orgánicas para suministrar los nutrientes a las plantas. La decisión de una producción orgánica se ve reflejada en el valor agregado al producto sobre el convencional, sin embargo, sus dos principales limitantes son: la restricción de uso de herbicidas (que se puede manejar con el uso de cubiertas plásticas) y pocas fuentes para el aporte de nitrógeno. (Proyectos Peruanos, 2020)

**Establecimiento.**

- En suelo: es el sistema convencional, pues se adapta muy bien a zonas con las condiciones adecuadas de suelo (pH ácido, alta materia orgánica, baja CE y texturas arenosas), o en suelos adaptados con enmiendas de materia orgánica y pH ajustado con sustancias ácidas. (Proyectos Peruanos, 2020)
- En sustrato: sistema muy intensivo y tecnificado que tiene muchas opciones a elegir para sustituir al suelo, es la opción adecuada para el establecimiento en un lugar con las condiciones climáticas adecuadas, pero con problemas de suelo. Evadiendo la necesidad del suelo adecuado, en estos casos la calidad del agua determinará la viabilidad del proyecto, pues sus características influirán directamente en la producción. Requiere un constante monitoreo de todos los factores que influyen, especialmente la conductividad eléctrica de la solución antes y después de su paso por el sustrato. (Proyectos Peruanos, 2020)

**Poda:** La poda en arándanos se realiza con el objetivo de dar forma, permitir paso de aire y luz, controlar el crecimiento y regular la producción. La falta de esta



práctica genera excesos de estructuras y un debilitamiento que reduce la producción. En el momento de realizar la poda, el operador debe usar guantes que eviten dañar la fruta y las tijeras no deben ser de punta, pues dificultan las maniobras en partes centrales del arbusto. La desinfección de las tijeras se puede hacer con permanganato de potasio al 1 % para evitar propagar enfermedades de una planta a otra. Poda de formación: se realiza los dos primeros años de la plantación para eliminar brotes no vigorosos y yemas florales con el fin de tener un balance posterior entre la parte vegetativa y reproductiva. De no realizar esta poda, la planta empieza la producción de frutos sin tener suficiente parte vegetativa, además se corre el riesgo de formación de frutos pequeños y de mala calidad. (Proyectos Peruanos, 2020)

**Poda de producción:** se realiza cuando crecen brotes y follaje verde en épocas de primavera y verano, cuyo objetivo es estimular los brotes laterales, eliminar la parte de la rama que ya produjo o ramas que vayan hacia el suelo y ajustar el número de ramas. También se realiza para eliminar brotes sin actividad y ramas demasiado largas con el fin de rebajar la planta a una altura media de 50 centímetros del suelo. La poda en arándano es una labor totalmente manual pues en el momento se evalúa la acción que corresponda a la planta. La cantidad de agua necesaria depende de las necesidades del cultivo, esta a su vez depende de las condiciones climáticas y fisiológicas, pero de manera general la demanda de agua es de 1.5 a 3 litros por día por planta. (Instituto para la innovación tecnológica en la agricultura Intagri, 2021)

**Cosecha:** Los arándanos deben ser cosechados en su punto de maduración para el consumo, lo cual es determinando por el color azulado. La cosecha tiene que ser realizada en las horas más frescas del día. (Proyectos Peruanos, 2020)

**Manejo Post cosecha:** Para el almacenamiento y transporte de los arándanos cosechados se recomienda una rápida disminución del calor, buscando que la temperatura sea de 0 – 1 °C. Luego los arándanos pasan por una limpieza a selección en la línea de embalaje así como de un control de calidad. Los embalajes son colocados en pallets y llevados a una cámara de almacenamiento donde son enfriados por una circulación de aire frío. (Proyectos Peruanos, 2020)

### 1.7. Clasificación arancelaria del arándano

La clasificación arancelaria del arándano en el Perú está en base al Sistema Armonizado (SA). Como es de conocimiento, el SA brinda un código de seis dígitos a cada grupo de productos que se mantendrán de forma homogénea entre los países que utilicen el SA. Sin embargo, las naciones tienen la opción de agregar más dígitos para poder especificar con más detalle los productos referidos dentro de cada partida arancelaria. Estos seis dígitos tienen una razón de ser. Los dos primeros dígitos corresponden al “capítulo”, los dos siguientes identifican el “encabezado” dentro del capítulo y los dos últimos dígitos indican el “subtítulo” dentro del encabezado o título. (ConnectAmericas, 2022)

El arancel de aduanas del Perú cuenta con 10 dígitos, los seis primeros dígitos se sustentan en el Sistema Armonizado de la forma mencionada en el párrafo anterior. A continuación, se puede observar el código arancelario según el arancel de aduanas de Perú correspondiente al arándano:

**Tabla 6**

*Clasificación arancelaria del arándano*

<b>Dígito</b>	<b>Estructura</b>	<b>Interpretación</b>
08	Número capítulo	Capítulo 8: Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías
0810	Partida	Las demás frutas u otros frutos, frescos
0810.40	Subpartida Sistema armonizado	Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género “Vaccinium”, frescos
0810.40.00	NANDINA	Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género “Vaccinium”, frescos
0810.40.00.00	Arancel nacional de Perú	Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género Vaccinium

Fuente: Trademap, (2020)

### 1.8. Empresas peruanas exportadoras de arándano

Se registraron datos de 83 empresas exportadoras de arándano en el Perú en el año 2020, sin embargo, muchas de estas empresas pertenecen a una de las asociaciones más grandes que es Pro-arándanos. Es una asociación gremial de exportación y comercialización de arándanos del Perú con más de 10,000 hectáreas cultivadas. Sus asociados representan el 80% del total de la producción peruana de arándano. En esta asociación participan las empresas más importantes como Hortifrut, Camposol y Agrovisión entre las tres exportan casi el 37% de los envíos fuera del país junto con 27 empresas más llegando al 80% del total de producción.

**Tabla 7**

*Empresas peruanas exportadoras de arándano*

N°	Exportador	2019	2020	Variación porcentual 2019-2020
1	Hortifrut - Perú S.A.C.	\$101,828,643	\$146,429,721	43.80%
2	Camposol S.A.	\$182,590,346	\$145,460,706	-20.33%
3	Agrovisión Perú S.A.C.	\$49,680,875	\$71,739,825	44.40%
4	Complejo Agroindustrial Beta S.A.	\$37,252,314	\$60,663,764	62.85%
5	Agroberries Perú S.A.C.	\$31,284,109	\$54,181,277	73.19%
6	Agrícola Santa Azul S.A.C	\$52,361,038	\$49,274,330	-5.90%
7	Hfe Berries Perú S.A.C.	\$44,372,942	\$46,645,619	5.12%
8	Agrícola Cerro Prieto S.A.C.	\$44,583,158	\$45,713,230	2.53%
9	Danper Trujillo S.A.C.	\$23,338,427	\$42,724,262	83.06%
10	Hass Perú S.A.	\$36,736,692	\$37,474,743	2.01%
11	Hortifrut-Tal S.A.C.	\$68,706,477	\$35,243,043	-48.70%
12	Blueberries Perú S.A.C.	\$25,396,259	\$31,090,154	22.42%
13	Exportadora Fruticola Del Sur S.A	\$11,504,963	\$21,515,232	87.01%
14	Ozblu Perú S.A.C.	\$6,048,291	\$17,895,953	195.88%

15 Agualima S.A.C.

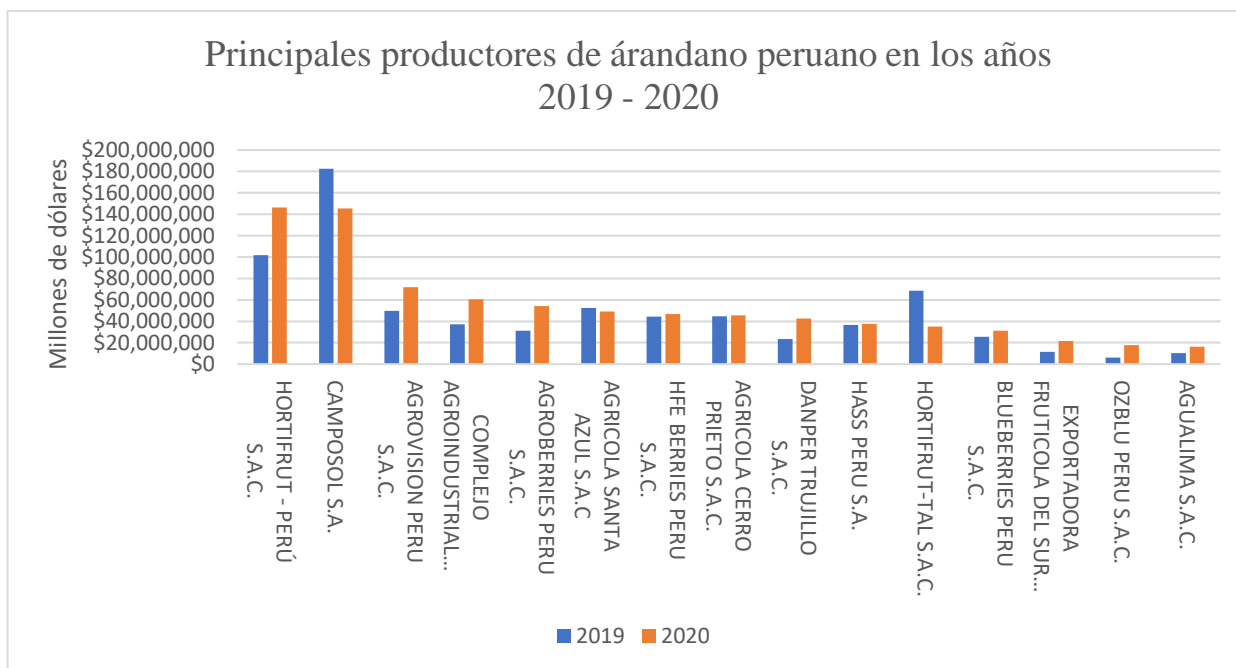
\$10,189,332 \$16,397,978

60.93%

Fuente: Elaboración propia

### Gráfico 5

Principales empresas productoras de arándano peruano en el año 2019 - 2020



Fuente: Elaboración propia

En el 2019 la empresa que tenía un mayor valor en las exportaciones de arándano fue Camposol con un 22.55% del total, en segundo lugar se encontraba Hortifrut-Perú con el 12.58% seguido de Agrovision Peru con el 6.14%. Este panorama cambio en el 2020, Camposol tuvo un decrecimiento en sus exportaciones del 20.33% mientras que Hortifrut – Perú creció en 43.80% llegando a ser el principal exportador peruano de arándano con una participación del 14.60% del total exportado. En segundo lugar, se encuentra Camposol 14.50% de participación y en tercer lugar Agrovision Perú S.A.C. con 7.15% en el año 2020 creciendo respecto al año anterior.

Los principales destinos del arándano peruano en el año 2020 fueron Estados Unidos, con 53% de participación en Valor FOB; los Países Bajos, con 25.58%, Reino Unido con China (incluido Hong Kong), con 11%. En los dos primeros mercados, los principales proveedores de la fruta fueron el grupo Hortifrut (incluye las empresas Hortifrut Perú S.A.C., Hortifrut Tal S.A.C. y HFE Berries Perú S.A.C.) y Camposol

S.A. En el caso del país asiático, los proveedores más importantes fueron el grupo Hortifrut y Agrovision Perú S.A.C. (Blueberries Consulting, 2021)

La empresa Hortifrut (Productora Hortícola y Frutícola S.A.) es una empresa chilena fundada en 1983 por Víctor Moller y dedicada principalmente a la producción y comercialización de arándanos, moras y frambuesas. Desde el 2018, con la compra del negocio de arándanos del grupo peruano Rocío S.A, de la familia Quevedo (Hortifrut -Tal SAC), se ha consolidado como uno de los dos mayores exportadores de arándanos del Perú (junto con Camposol). Se encuentra ubicada en Trujillo, región La Libertad. Actualmente, La Libertad cuenta con 7.326 hectáreas de arándanos certificadas por Senasa, las cuales registran constante crecimiento, siendo las principales zonas productoras y exportadoras las provincias de Virú, Trujillo y Chepén. Cuenta con 30 centros de distribución más de 500 clientes y presencia comercial en 37 países. (Blueberries Consulting, 2017)

La empresa Camposol es la mayor empresa agroexportadora del Perú y uno de los mayores exportador es de paltas, arándanos, mangos y mandarinas del país . Es además la primera multilatina agroexportadora del Perú, con presencia en Colombia, Uruguay, Chile y México. Cuyas operaciones se iniciaron en 1997 con la compra de sus primeras tierras en La Libertad, región ubicada en el norte del Perú, a 600 km de Lima. En ese mismo año, se adquirieron nuevas tierras en el Proyecto Especial Chavimochic mediante una subasta pública. La empresa cuenta con más de 25 000 hectáreas de tierras en las zonas de Chao, Virú y Piura, ubicadas en La Libertad y Piura, regiones del norte peruano donde producen diversas frutas incluyendo el arándano. Plantaron sus primeros campos de arándanos con 50 hectáreas en el 2011 y en el 2016 ya tenían 1600 hectáreas plantadas —número que ha subido a 2650 en el 2020. Esta empresa tiene disponibilidad de exportación del arándano todo el año a excepción de los meses de mayo y junio. (Camposol S.A., 2022)

Agrovisión es un productor, empacador y transportista de frutas y verduras de Perú que exporta a mercados globales establecidos y emergentes como Estados Unidos, Canadá, Europa, Reino Unido, China y otros países asiáticos, centro y sudamericanos. Solo exporta en febrero y de julio a diciembre. Agrovision cuenta actualmente con 1.527 hectáreas de arándanos, todas ubicadas en Lambayeque. (Agrovision, 2022)

### 1.9. Proceso de certificaciones - SENASA

SENASA se encarga de otorgar las siguientes certificaciones para que el productor pueda exportar arándano.

- Certificado Fitosanitario:

Para obtener el certificado fitosanitario el exportador tiene que ingresar a la VUCE, a través de este sistema valida su información con la clave Sol de la SUNAT y presentan una solicitud para que el inspector de SENASA verifique la mercancía y esta pueda ser embarcada. (García Carrión, 2019)

- Certificación de un Lugar de Producción (LP):

El certificado de lugar de producción también se adquiere de la misma manera, el productor solicita la inspección y realizar el pago correspondiente. En el lugar de inspección el inspector de SENASA revisa requisitos, verifica documentación de ingreso de materia prima a planta, identifica el lote o lotes para inspección. Si durante la evaluación de la muestra, el inspector del SENASA no encuentra plagas reguladas y/o las plagas NO reguladas no superan los porcentajes de infestación se aprueba el embarque. Caso contrario se rechaza. También, es necesario conocer los productos químicos y/o biológicos utilizados en el proceso productivo, con la finalidad de asegurar que el producto vegetal esté dentro de los niveles adecuados de residuos de plaguicidas y/o contaminantes microbiológicos al momento de la cosecha y exportación; acorde a los estándares del CODEX y/o la autoridad del país importador. (García Carrión, 2019)

- Certificación de Plantas Empacadoras:

El certificado de plantas empacadoras se puede obtener cuando SENASA verifica el cumplimiento de los requisitos mínimos que debe cumplir toda infraestructura en la cual se realiza el proceso de empaque de productos vegetales destinados a la exportación (García Carrión, 2019).


### 1.9.1. Ficha técnica del arándano

**Tabla 8**

*Ficha técnica del arándano*

---

FICHA TÉCNICA DEL ARÁNDANO

Nombre comercial	Arándano azul	
Nombre científico	Vaccinium corymbosum	
Descripción del producto	<p>El arándano es considerado una súper fruta que cuenta con un sabor agradable con forma esférica que dependiendo de la variedad puede llegar a medir entre 7-9mm, en este caso el fruto es de color azul.</p>	
Subpartida Arancelaria Nacional	0810.40.00.00	
Descripción de la subpartida arancelaria	<p>Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género Vaccinium</p>	
Tipos / Variedad / Variaciones / modelos	<p>Existen 3 tipos de grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>Vaccinium vigratum</i> (Rabbiteye o arándano ojo de conejo)</li> <li>· Southern highbush (Arándano alto del sur)</li> <li>· <i>Northern highbush</i> (Arándano alto del norte)</li> </ul> <p>En Perú las variedades que se cultivan más son: Biloxy, Misty y Legacy.</p>	
Descripción de uso / aplicación	Consumo humano	
Presentación	Fresco, congelado, jugos, yogurt, mermelada, miel	

---

<p>Propiedades o características física - químicas / (micro)biológicas / organolépticas / otras</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Forma: esférica</li> <li>· Olor: característico de la fruta</li> <li>· Tamaño: entre 7 – 9 mm</li> <li>· Color: azul</li> <li>· Sabor: agridulce</li> </ul>
<p>Condiciones de conservación</p>	<p>Puede conservarse fresco y refrigerado</p>
<p>Envase, embalaje y empaque</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tratamiento en frío</li> <li>· Cajas</li> </ul>
<p>Vida útil / duración del producto</p>	<p>Debe usar cámara frigorífica y con una temperatura entre -0.6 y 0°C puede tener una vida útil entre 14 y 28 días. (Infoagro, 2020)</p>
<p>Requisitos de calidad / reglamentos técnicos / medidas sanitarias o fitosanitarias /</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Norma Técnica Peruana NTP 731.006:2019 Bioseguridad.</li> <li>· Norma Técnica Peruana NTP 012.501:2019 Arándano fresco</li> </ul>
<p>Certificaciones</p>	
<p>Lugar, zona, región y/o ciudad de elaboración</p>	<p>La Libertad, Ancash, Ica, Lima y Lambayeque</p>

Ventana Comercial

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
X						X	X	X	X	X	X

Fuente: Veritrade, (2020)

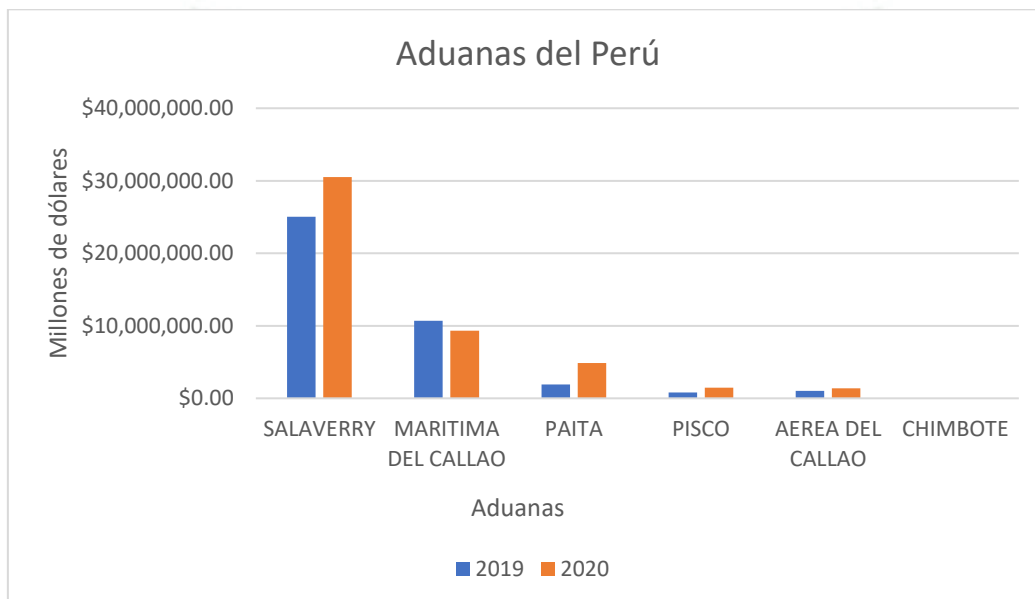


### 1.9.2. Vías de exportación

La principal vía de exportación es marítima, el 95% de las exportaciones se realizan mediante esta vía. En el siguiente gráfico se puede ver las principales aduanas por las cuales se despacha el producto.

#### Gráfico 6

*Principales aduanas a nivel nacional por donde se exporta el arándano*



Fuente: Superintendencia nacional de Administración Tributaria, (2021)

### 1.10. Proceso de exportación

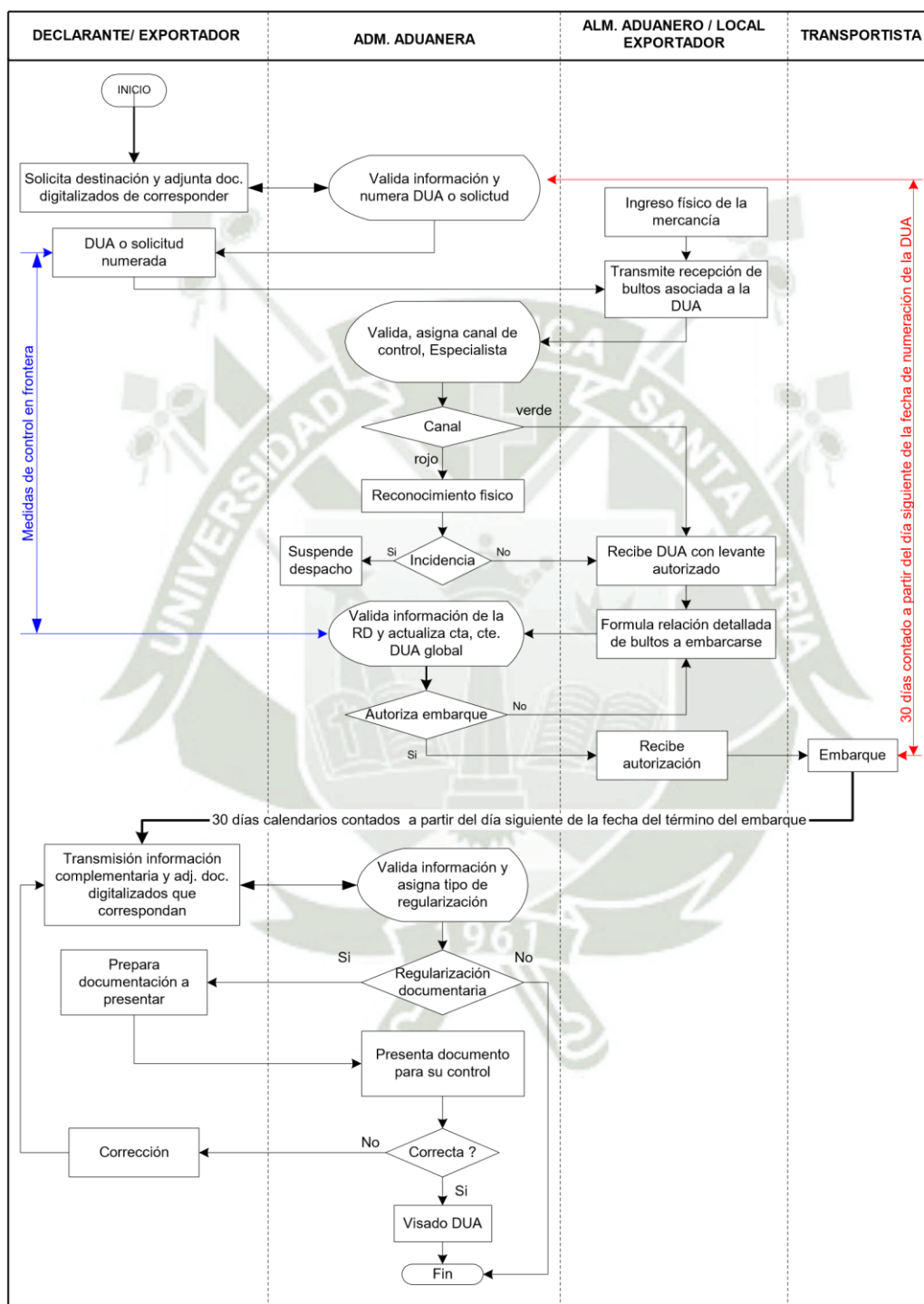
De acuerdo con lo establecido por la SUNAT el procedimiento de exportación definitiva está constituida por los siguientes actores:

- Importador
- Exportador
- Agente de logístico o de carga
- Agente de aduanas
- Aduana

**Gráfico 7**

*Proceso de exportación definitiva*

**PROCESO DE EXPORTACION DEFINITIVA**



Fuente: Superintendencia nacional de Administración Tributaria, (2020)

Luego de establecer el contacto con una empresa importadora en el lugar de destino y la cantidad que será exportada, se debe contactar con un agente de carga y de aduana para entregarles documentos como la factura comercial, certificados, lista de empaque, etc. Y puedan realizar el proceso de exportación. La empresa de agenciamiento de aduana contratada envía la orden de embarque vía correo electrónico a la Aduana, esta otorga un pre-número para que la carga pueda ingresar a un almacén marítimo o aéreo autorizado como depósito, donde se sella la orden. Luego de ingresar el pre-número se otorga el canal (revisión física o aforo documentario). (Superintendencia nacional de Administración Tributaria SUNAT, 2009)

**Numeración:** Aduanas verificará que la documentación entregada esté de acuerdo con lo indicado en el cargo de guía de entrega de documentos. Se sellará, numerará y devolverá la copia del documento al interesado a manera de validación. Luego de aceptada la orden de embarque se pasa a un proceso de verificación y aforo físico de manera aleatoria de un 10 % respecto al total. (Superintendencia nacional de Administración Tributaria SUNAT, 2009)

**Control de embarque:** Los bienes deberán ser embarcados dentro del plazo máximo de 30 días calendarios, contados desde la fecha de numerada la orden (Superintendencia nacional de Administración Tributaria SUNAT, 2009).

**Proceso luego del embarque:** Todo este proceso lo lleva a cabo el agente o el despachado de aduanas (Superintendencia nacional de Administración Tributaria SUNAT, 2009).

**Presentación de la DUA:** Se debe presentar la Declaración Única de Aduanas, completada y firmada por el agente de Aduana o despachador oficial que tramitó la orden de embarque, en original y copias presentadas a Aduanas (Superintendencia nacional de Administración Tributaria SUNAT, 2009).

**Numeración de la DUA:** Aduanas recibe y verifica la Declaración para exportar y los documentos que amparan el despacho. Si del reconocimiento y verificación de la DUA se concluyera que esta no se encuentra conforme Aduana, notifica al agente para su regularización. (Superintendencia nacional de Administración Tributaria SUNAT, 2009)

### 1.11. Exportaciones peruanas del arándano

Las exportaciones del arándano peruano corresponden a la subpartida nacional arancelaria identificada anteriormente, la S.P.N. 0810.40.00.00. De acuerdo con lo indicado por el portal web de la SUNAT, la primera y única exportación del año 2008 se realizó con destino a Reino Unido. Con el pasar de los años la cantidad de exportaciones tanto en nivel FOB y peso neto fue incrementándose, al igual que el número de destinos ya que para el año 2020 se logró exportar a 25 países, siendo los principales los países de Estados Unidos de América, Países Bajos, Reino Unido, China y Hong Kong.

#### 1.11.1. Mercados de exportación del Perú en nivel FOB

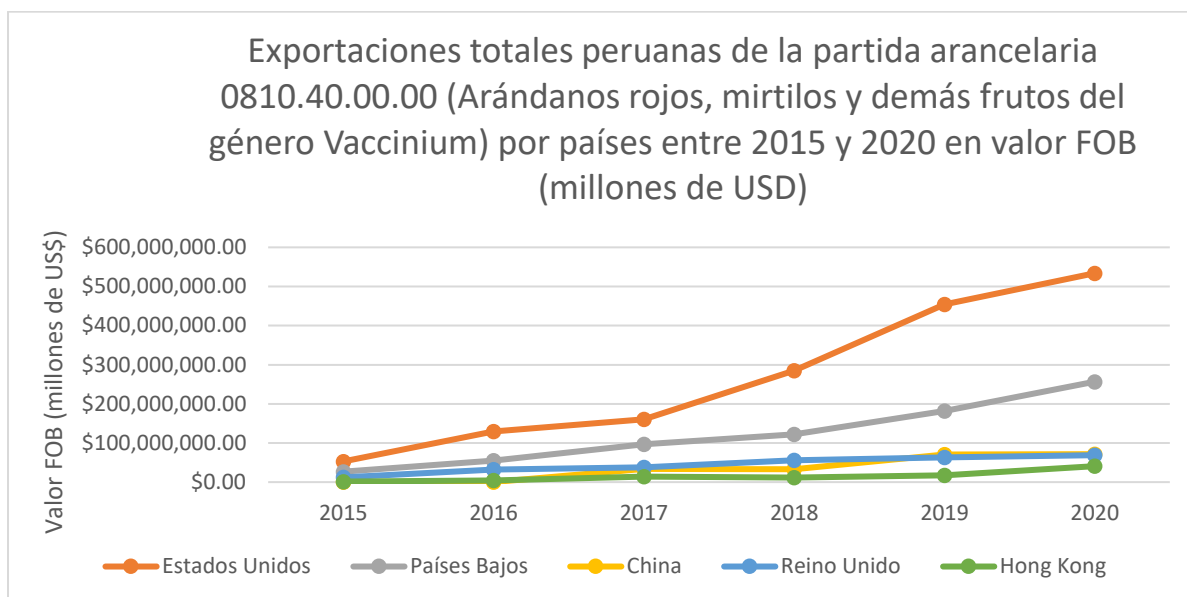
**Tabla 9**

*Exportaciones totales peruanas de la partida arancelaria 0810.40.00.00 (Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género Vaccinium) por países entre 2015 y 2020 en valor FOB (millones de USD)*

		FOB (millones de USD)					
Nº	País	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	Estados Unidos	52,928,000	129,709,000	160,332,000	285,019,000	454,023,000	533,834,000
2	Países Bajos	26,764,000	54,902,000	97,043,000	121,780,000	182,023,000	256,580,000
3	China	0	6,000	33,867,000	32,789,000	70,469,000	71,452,000
4	Reino Unido	12,198,000	31,967,000	38,232,000	55,451,000	63,480,000	68,872,000
5	Hong Kong	1,439,000	4,620,000	14,132,000	11,337,000	17,729,000	40,791,000
6	Canadá	287,000	5,041,000	7,558,000	13,860,000	8,239,000	8,974,000
7	España	514,000	3,250,000	5,242,000	21,060,000	7,305,000	7,156,000
8	Bélgica	141,000	186,000	620,000	372,000	995,000	4,138,000
9	Singapur	492,000	1,670,000	1,239,000	707,000	1,137,000	2,796,000
10	Tailandia	22,000	547,000	905,000	1,155,000	1,452,000	1,973,000
	Otros países (20)	1,018.00	5,222,000	2,442,000	4,574,000	2,768,000	6,410,000
	<b>Total</b>	<b>95,804.00</b>	<b>237,120,000</b>	<b>361,613,000</b>	<b>548,104,000</b>	<b>809,619,000</b>	<b>1,002,975,000</b>

Fuente: Trademap, (2021)

**Gráfico 8** Exportaciones totales peruanas de la partida arancelaria 0810.40.00.00 (Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género *Vaccinium*) por países entre 2015 y 2020 en valor FOB (millones de US\$)



Fuente: Trademap, (2021)

En cuanto a los principales mercados de destino a los que Perú exporta el arándano, los 5 principales mercados son Estados Unidos, Países Bajos, China, Reino Unido y Hong Kong.

El principal país de destino del arándano peruano es Estados Unidos con un 53.23% de participación del total exportado en el año 2020. Sus importaciones crecieron aproximadamente 908% desde el año 2015 al 2020. Países Bajos es el segundo importador de arándanos con una participación del 25.58% seguido de China con 7.12% en el 2020.

Entre los 5 países nombrados en el primer párrafo se encuentra agrupado el 96.86% del total de exportaciones peruanas a nivel FOB (USD) de esta partida arancelaria. Por otro lado, desde el 2015 al 2020 se tuvo un incremento en las exportaciones nivel FOB (millones de USD) de 946.90% y un incremento de 23.88% en el 2020 respecto al periodo anterior.

### 1.11.2. Mercados de exportación del Perú en cantidad

**Tabla 10**

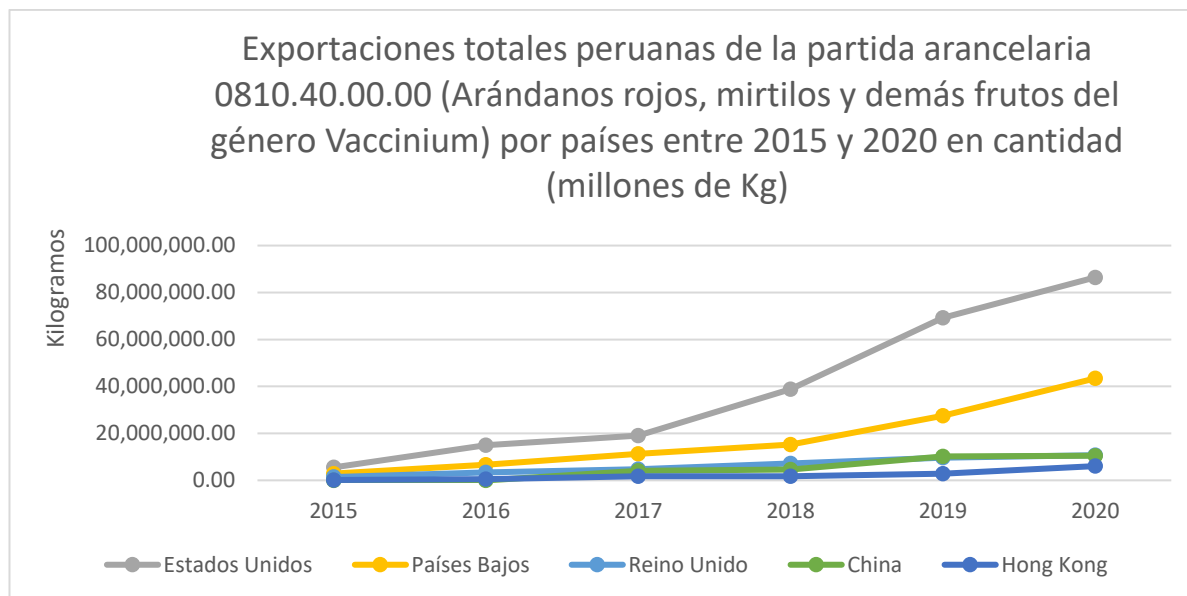
*Exportaciones totales peruanas de la partida arancelaria 0810.40.00.00 (Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género Vaccinium) por países entre 2015 y 2020 en cantidad (millones de kg)*

		Peso neto (Kg)					
N°	País	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	Estados Unidos	5,515,000	14,975,000	19,113,000	38,821,000	69,198,000	86,440,000
2	Países Bajos	2,890,000	6,634,000	11,334,000	15,253,000	27,507,000	43,406,000
3	Reino Unido	1,398,000	3,389,000	4,703,000	7,127,000	9,612,000	10,702,000
4	China	0	3,000	4,077,000	4,606,000	10,212,000	10,482,000
5	Hong Kong	152,000	461,000	1,713,000	1,694,000	2,802,000	6,059,000
6	Canadá	22,000	537,000	837,000	1,943,000	1,129,000	1,396,000
7	España	54,000	339,000	581,000	2,268,000	1,073,000	1,143,000
8	Bélgica	14,000	19,000	90,000	59,000	160,000	843,000
9	Singapur	60,000	192,000	171,000	111,000	171,000	431,000
10	Tailandia	2,000	63,000	110,000	150,000	198,000	278,000
	Otros países (2020)	103,000	629,000	307,000	550,000	385,000	994,000
	<b>Total</b>	<b>10,210,000</b>	<b>27,240,000</b>	<b>43,039,000</b>	<b>72,583,000</b>	<b>122,449,000</b>	<b>162,174,000</b>

Fuente: Trademap, (2020)

**Gráfico 9**

*Exportaciones totales peruanas de la partida arancelaria 0810.40.00.00 (Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género Vaccinium) por países entre 2015 y 2020 en cantidad (millones de kg)*



Fuente: Trademap, (2020)

Se puede observar que el principal mercado de exportación en volumen del arándano peruano hasta el 2020 es Estados Unidos.

Desde el 2015 al 2020 se tuvo un incremento en las exportaciones realizadas a nivel mundial en cantidad (millones de kg) de 1488.38% mientras que entre el 2019 y 2020 un aumento del 32.44%. Entre los principales 5 países que se muestran en la gráfica, quien tuvo un mayor crecimiento en el año 2020 respecto al año anterior fue Países Bajos con el 57.80%, seguido del mismo Estados Unidos con el 24.92%.

### 1.11.3. Comportamiento de la exportación de arándano del Perú en el 2021

**Gráfico 10**

*Comparación del Valor FOB exportado de Perú al Mundo 2020-2021*



Fuente: International Blueberry Organization, (2021)

En el Perú las exportaciones en mayor proporción inician en julio y alcanzan los niveles más elevados entre octubre y noviembre cada año. Por lo que el impacto que surgió de la pandemia sobre el sector agrario no afectó a las exportaciones de arándano que se dieron entre marzo y junio del 2020 y 2021. Al contrario las exportaciones siguieron en ascenso.

Según indica la consultora en análisis de datos, Fresh Fruit, durante la temporada de exportaciones de arándano 2021/2022, que va de mayo a abril, hasta julio del 2021 los envíos de la fruta en este periodo de campaña sumaron 7,267 toneladas por US\$ 34.3 millones, 7.7% más en volumen y 3% menos en valor con respecto al mismo espacio de la campaña anterior. En este breve tiempo, el precio promedio del arándano fue US\$ 5.68 por kilogramo, 4% por debajo de la misma temporada de la campaña previa. (Bluberries Consulting, 2021)

El total exportado en toneladas en el año 2020 fue de 162,174 y se estima un mayor volumen de exportación para la campaña 2021/2022. A tres meses de finalizar la campaña de arándano peruano 2021/2022 que va de mayo hasta abril se puede estimar que, al cierre de la campaña se exportarán 220.076 toneladas



de arándano fresco equivalente a US\$ 1.306 millones, manteniéndose con ello las tasas de crecimiento actuales. Tan solo en el mes de setiembre del 2021 se exportó 37.14% más en valor FOB que en el mismo mes del anterior año. Hasta fines de diciembre del 2021 los principales destinos fueron Estados Unidos y los Países Bajos, que concentraron el 78% de los envíos peruanos. En tanto, China y España fueron los destinos en los que se consiguieron mejores precios, con una cotización superior a US\$ 6.25 por kilogramo. (Agencia Agraria de Noticias, 2022)

Según el reporte del 2021 de la Organización Internacional del Arándano (IBO), el Perú a pesar de ser el primer proveedor de arándanos a nivel mundial, aún está lejos de alcanzar la madurez completa en medio de la conversión genética en curso y las nuevas plantaciones que entran en producción en un período de tiempo excepcionalmente corto además cuenta con los rendimientos promedio más altos en comparación con otras partes del mundo. (International Blueberry Organization, 2021)

## 1.12. Panorama internacional

### 1.12.1. Principales países importadores de arándano en FOB

**Tabla 11**

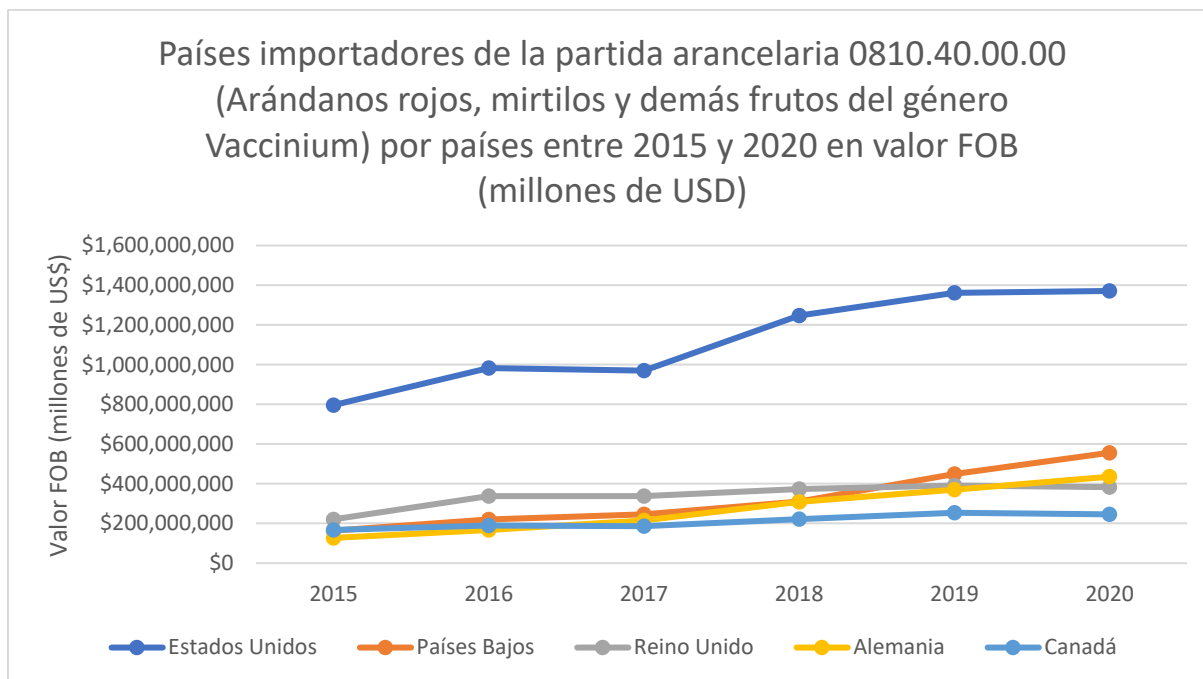
*Países importadores de la partida arancelaria 0810.40.00.00 (Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género Vaccinium) por países entre 2015 y 2020 en valor FOB (millones de USD)*

		FOB (millones de USD)					
N°	País	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Estados Unidos de América	796,365,556	982,893,186	969,198,958	1,247,217,899	1,362,161,008	1,371,286,198
2	Países Bajos	163,966,803	220,772,302	246,398,198	310,312,000	448,657,859	556,118,599
3	Reino Unido	220,723,907	338,567,980	337,786,921	373,022,176	390,970,974	382,900,059
4	Alemania	127,290,016	167,312,107	214,560,046	309,514,095	370,634,754	435,451,127
5	Canadá	167,393,530	189,620,420	186,747,377	221,394,299	253,881,840	246,182,326
6	China	68,612,777	78,517,014	104,391,142	122,024,106	175,397,715	184,212,000
7	España	47,148,416	62,503,187	93,900,322	128,098,080	127,586,778	179,646,630
8	Hong Kong, China	26,925,014	49,745,901	50,664,212	73,198,974	86,111,742	112,001,825
9	Francia	28,150,728	40,558,786	50,455,887	62,048,679	68,757,824	66,841,000
10	Bélgica	31,781,837	40,710,877	46,722,217	53,006,363	53,930,871	58,797,709
	OTROS PAISES (181)	310,945,415	373,248,240	437,587,720	523,995,329	605,940,635	736,837,527
	<b>TOTAL</b>	<b>1,989,303,999</b>	<b>2,544,450,000</b>	<b>2,738,413,000</b>	<b>3,423,832,000</b>	<b>3,944,032,000</b>	<b>4,330,275,000</b>

Fuente: Comtrade Group COMTRADE, (2021)

**Gráfico 11**

*Países importadores de la partida arancelaria 0810.40.00.00 (Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género Vaccinium) por países entre 2015 y 2020 en valor FOB (millones de USD)*



Fuente: Comtrade Group COMTRADE, (2021)

De los principales países importadores de arándanos a nivel mundial se puede destacar a 5 de ellos que son Estados Unidos, Países Bajos, Reino Unido, Alemania y Canadá.

Entre estos 5 países se encuentra agrupada el 69.09% del total de importaciones mundiales a nivel FOB (USD) de esta partida arancelaria en el año 2020. Por otro lado, desde el 2015 al 2020 se tuvo un incremento en las importaciones mundiales a nivel FOB (millones de USD) de 117.68% y del 2019 al 2020 un aumento del 9.79%.

El país que presentó un mayor crecimiento del año 2019 al 2020 fue Países Bajos con un aumento en sus importaciones del 23.95%, seguidamente de Alemania con el 17.49%. La principal caída de importaciones del año 2019 al 2020 la sufrió Canadá con una caída del 3.03%.

### 1.12.2. Principales países importadores de arándano en cantidad

**Tabla 12**

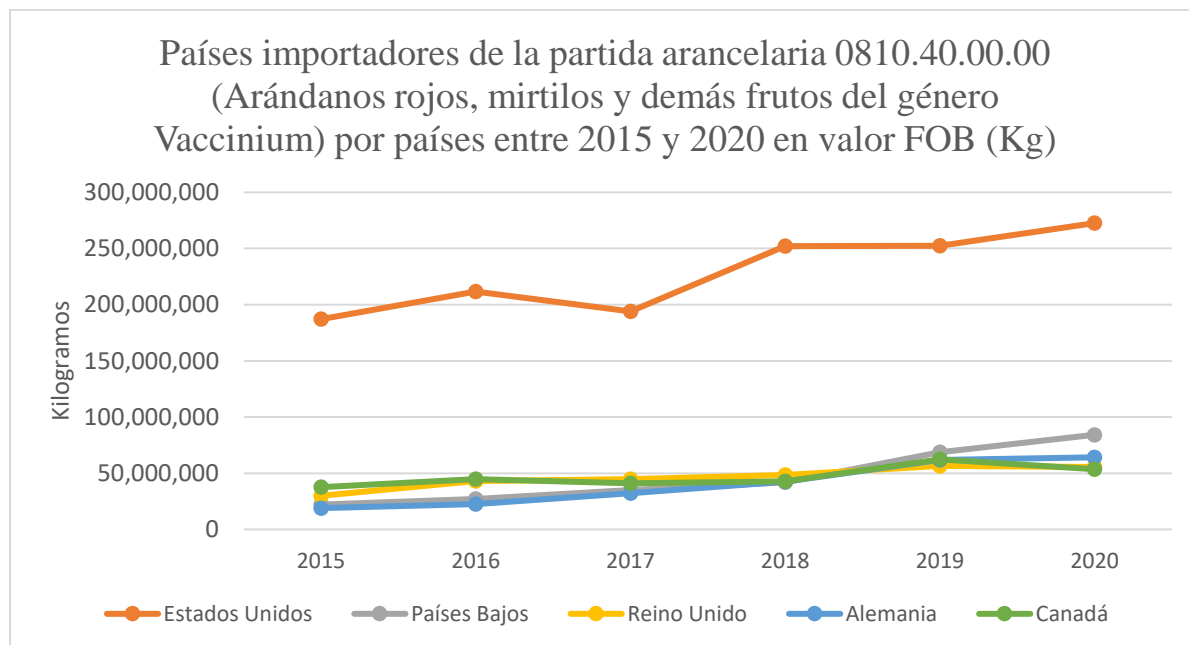
*Principales países importadores de la partida arancelaria 0810.40.00.00 (Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género Vaccinium) por países entre 2015 y 2020 en cantidad (millones de kg)*

<b>Kilogramos (Kg)</b>							
<b>N°</b>	<b>País</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
1	Estados Unidos de América	187,099,786	211,740,625	194,073,961	252,126,499	252,332,219	272,601,510
2	Países Bajos	22,118,000	26,957,963	34,934,744	41,764,303	68,611,931	84,191,152
3	Reino Unido	29,946,789	42,984,036	44,757,300	48,365,879	56,528,215	55,551,410
4	Alemania	18,955,289	22,533,572	32,103,779	42,494,632	61,700,158	64,157,979
5	Canadá	37,596,372	44,886,424	41,122,000	42,763,000	62,322,196	53,631,451
6	China	6,457,500	8,780,830	12,326,936	15,372,295	22,045,486	25,149,000
7	España	6,929,971	9,206,750	13,860,132	17,891,860	21,045,762	32,517,151
8	Hong Kong, China	3,917,116	7,229,549	8,358,762	13,089,717	15,416,602	18,541,366
9	Francia	5,113,790	7,135,873	9,099,203	7,987,106	12,895,931	11,701,000
10	Bélgica	3,644,075	4,601,587	5,331,336	6,180,485	7,312,508	8,331,563
	<b>OTROS PAISES (181)</b>	46,192,312	51,790,791	58,532,847	72,494,224	85,329,774	102,079,418
	<b>TOTAL</b>	<b>367,971,000</b>	<b>437,848,000</b>	<b>454,501,000</b>	<b>560,530,000</b>	<b>665,540,782</b>	<b>728,453,000</b>

Fuente: Comtrade Group COMTRADE, (2021)

### Gráfico 12

*Principales países importadores de la partida arancelaria 0810.40.00.00 (Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género Vaccinium) por países entre 2015 y 2020 en cantidad (millones de kg)*



Fuente: Comtrade Group COMTRADE, (2021)

Se puede ver que el país que tiene una mayor tendencia creciente a la importación en volumen de arándano hasta el 2020 es Estados Unidos.

Entre los 5 principales países se encuentra agrupada 72.78% del total de importaciones mundiales en cantidad (millones de kg) de esta partida arancelaria en el año 2020.

Desde el 2015 al 2020 se tuvo un incremento en las importaciones mundiales en cantidad (millones de kg) de 97.66% y del 2019 al 2020 un aumento de 9.45% de importaciones de arándano en kilogramos.

Se destaca que dentro de los 5 primeros países el que posee un mayor crecimiento en el año 2020 a comparación del 2019 es Países Bajos con el 22.71%. seguido de Estados Unidos con el 8.03%.

### 1.12.3. Principales países importadores de arándano en precio promedio

**Tabla 13**

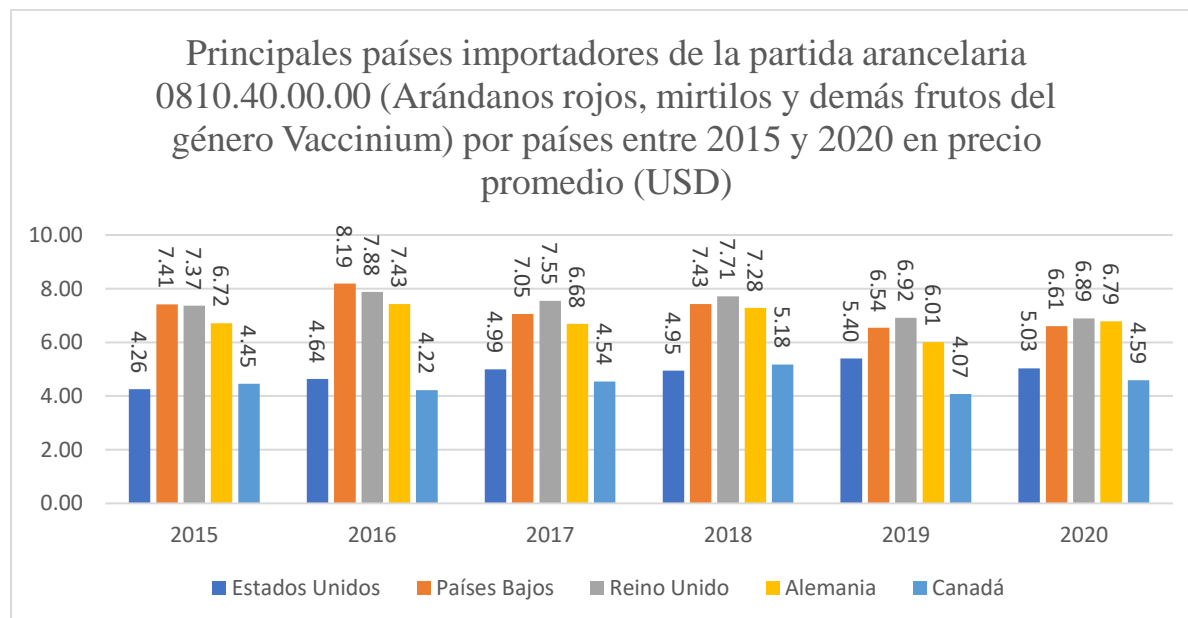
*Principales países importadores de la partida arancelaria 0810.40.00.00 (Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género Vaccinium) por países entre 2015 y 2020 en precio promedio (USD)*

		Precio promedio (USD)					
Nº	País	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	Estados Unidos de América	4.26	4.64	4.99	4.95	5.4	5.03
2	Países Bajos	7.41	8.19	7.05	7.43	6.54	6.61
3	Reino Unido	7.37	7.88	7.55	7.71	6.92	6.89
4	Alemania	6.72	7.43	6.68	7.28	6.01	6.79
5	Canadá	4.45	4.22	4.54	5.18	4.07	4.59
6	China	10.63	8.94	8.47	7.94	7.96	7.32
7	España	6.8	6.79	6.77	7.16	6.06	5.52
8	Hong Kong, China	6.87	6.88	6.06	5.59	5.59	6.04
9	Francia	5.5	5.68	5.55	7.77	5.33	5.71
10	Bélgica	8.72	8.85	8.76	8.58	7.38	7.06
OTROS PAISES (181)		6.73	7.21	7.48	7.23	7.1	7.22
TOTAL		5.41	5.81	6.03	6.11	5.93	5.94

Fuente: Comtrade Group COMTRADE, (2021)

**Gráfico 13**

*Principales países importadores de la partida arancelaria 0810.40.00.00 (Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género Vaccinium) por países entre 2015 y 2020 en precio promedio (USD)*



Fuente: Comtrade Group COMTRADE, (2021)

Se puede observar que en la tabla N° 13 se encuentran calculados los precios promedio por kilogramo importado de arándano de los principales importadores de arándano a nivel mundial. Este indicador permite ordenar de forma más acertada los mercados destino para la exportación.

Dentro de los 10 primeros países importadores quien paga un mayor precio por cada kilogramo es China con \$7.32 dólares en el año 2020, en segundo lugar, se tiene a Bélgica, ya que importó a un precio de \$7.06 dólares el kilogramo y en tercer lugar Reino Unido a un precio de compra de \$6.89 dólares.

### 1.13. Elección de 3 países para análisis de atracción y competitividad

Para analizar la competitividad que presenta el arándano, se ha utilizado el Competitive Analysis of Nations (CAN) que es una metodología desarrollada por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

Para aplicar esta metodología se realizó dos matrices BCG, en la primera se halló la tasa de crecimiento y la participación promedio estandarizada de las importaciones a nivel mundial de cada país durante el periodo comprendido entre los años 2015 y 2020. La segunda matriz es con la data de las exportaciones realizadas por el Perú al mundo, de igual manera se halló la tasa de crecimiento y la participación promedio estandarizada de las exportaciones. Con ambas variables se forman cuadrantes que se cruzan en el origen (0,0) y de esta forma se logra clasificar los productos:

- Estrella: Son mercados donde el producto es competitivo, tanto la tasa de crecimiento como la participación son positivos.
- Consolidado: Mercados donde el producto debe estar posicionado, el crecimiento es negativo y la participación es positiva.
- Prometedor: Mercados en los cuales el producto no es competitivo por lo que se debe realizar trabajo de marketing para terminar de introducir el producto, el crecimiento es positivo y la participación negativa.
- Estancado: Mercados estancados o en declinación, en los cuales va disminuyendo la participación del producto, tanto la participación como el crecimiento son negativos. (Comtrade Group COMTRADE, 2020)

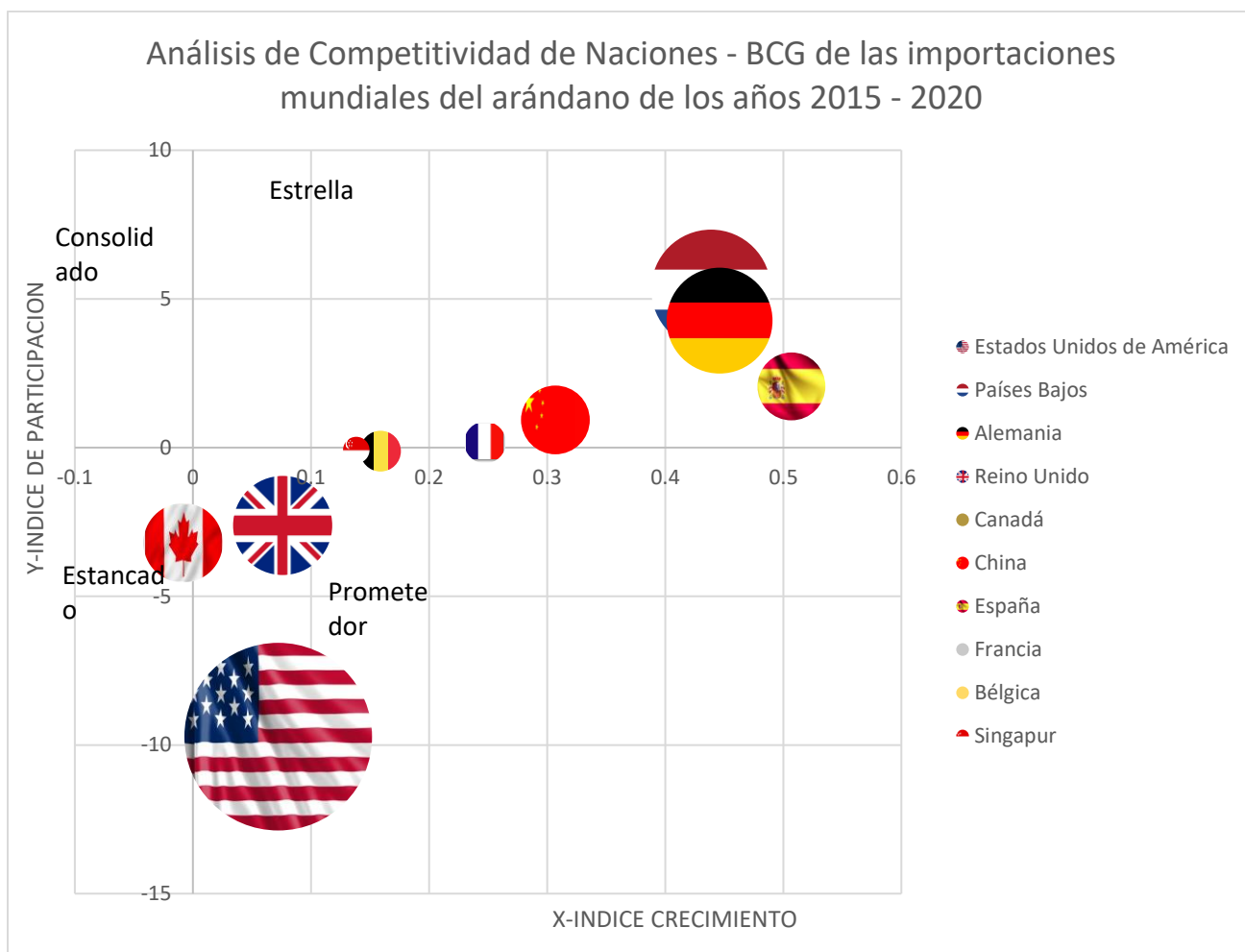
Esto se realizó con la finalidad de reconocer los países que resulten prometedores a nivel mundial y también cuales de ellos son prometedores netamente para las exportaciones peruanas.



### 1.13.1. Matriz BCG de importaciones mundiales de arándano

**Gráfico 14**

*Análisis de Competitividad de Naciones – BCG de las importaciones mundiales del arándano de los años 2015 - 2020*



Fuente: Trademap, (2020)

Para poder determinar que países se encuentran en cada cuadrante, se calculó la tasa de crecimiento y la participación promedio estandarizada de las importaciones totales a nivel mundial durante el periodo comprendido entre los años 2015 y 2020, además del crecimiento y participación individual de cada país. Con ambas variables se forman cuadrantes que se cruzan en el origen (0,0) y de esta forma se logra clasificar los países.

La matriz está compuesta por dos ejes. El eje horizontal representa la tasa de crecimiento del mercado (demanda de arándano en ese país), el eje vertical

representa la participación de mercado (importación del arándano/ importación total a nivel mundial).

En base a los resultados obtenidos en ambas variables se pudo clasificar a los países en prometedores, consolidados, estrellas y estancados para así ubicarlos en el cuadrante que le corresponde (Grafico N°14).

Como se puede apreciar en la gráfico anterior, una gran variedad de países como Países Bajos, Alemania, España, China, entre otros se encuentran en el cuadrante de “Estrella”, ello quiere decir que son países en los que el arándano es un producto consolidado tiene un crecimiento y una participación alta.

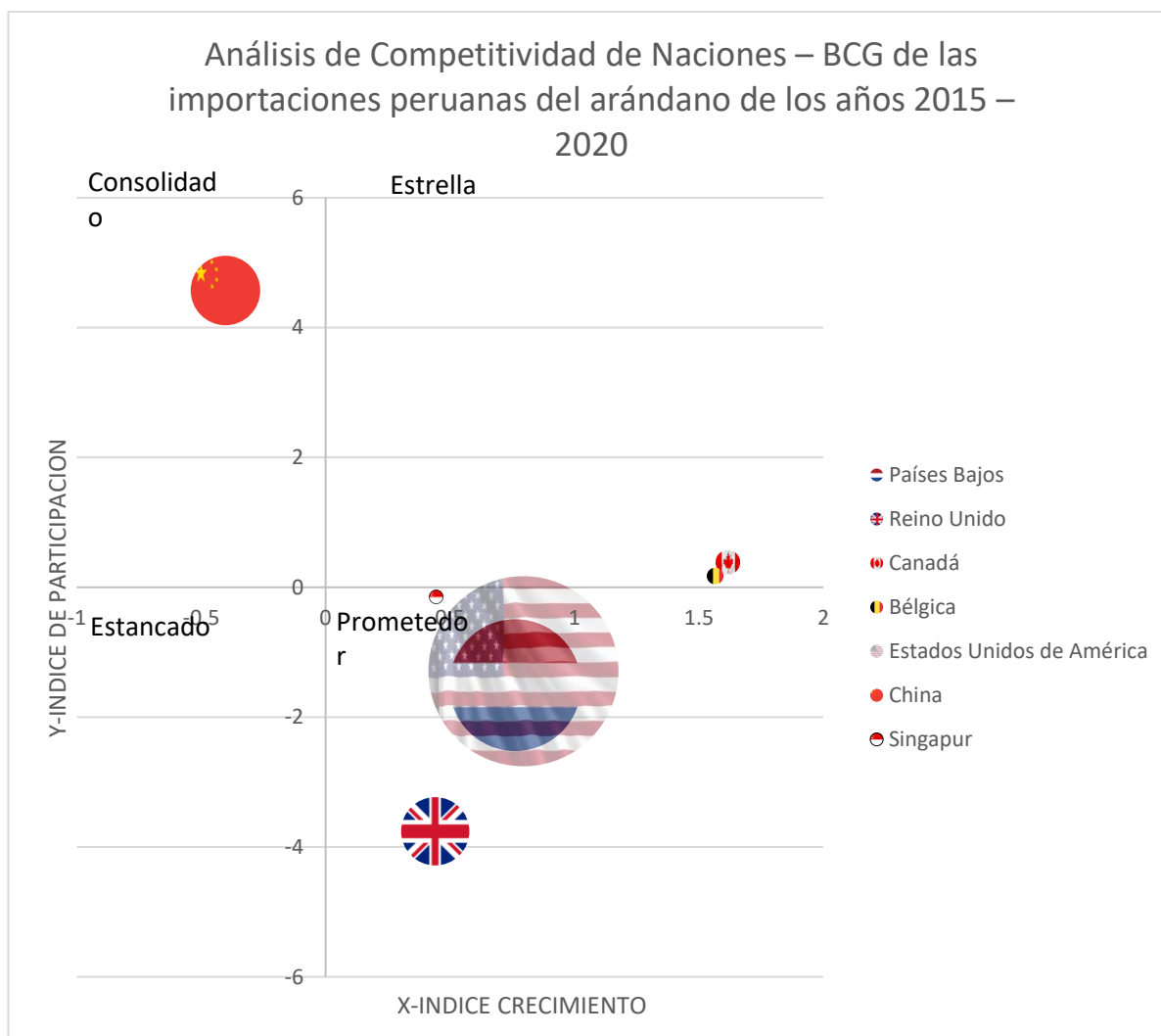
Por otro lado, los países que se encuentran en el cuadrante de “Prometedor” son Reino Unido, Estados Unidos de América, Singapur y Bélgica poseen un crecimiento elevado, pero con una participación débil del arándano en el mercado, son países en los que se necesita realizar trabajo para que el arándano pueda ser competitivo.

A simple vista el país de Canadá se encuentra en el centro de la división de los cuadrantes de “Estancado” ya que tanto nivel de participación como de crecimiento son negativos.

### 1.13.2. Matriz BCG de las exportaciones peruanas de arándano

**Gráfico 15**

*Análisis de Competitividad de Naciones – BCG de las exportaciones peruanas del arándano de los años 2015 – 2020*



Fuente: Trademap, (2020)

Los países “prometedores” en cuanto a las exportaciones del arándano peruano son Reino Unido, Países Bajos, y Singapur. Bélgica se encuentra alineado a un país estrella en las exportaciones peruanas, tiene un fuerte crecimiento pero baja participación. En todos estos es necesario realizar un trabajo conjunto para lograr que pasen al cuadrante estrella y el producto termine de introducirse en el país.

Si se realiza una comparación entre los Análisis de Competitividad de Naciones – BCG del arándano mundial importado y del arándano peruano exportado se obtiene que los países a seguir analizando profundamente son: Reino Unido,

Singapur ambos resultaron prometedores y se tomara en cuenta Bélgica ya que para el mundo es prometedor y el Perú puede aún incrementar su volumen de exportación y participación en dicho país.

#### **1.14. Matriz de atracción – PESTMA**

Se ha desarrollado la matriz PESTMA para evaluar el entorno de los países que son considerados como prometedores. Para ello se ha analizado una serie de variables como, factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que permitirán determinar cómo estos factores del entorno afectarán el desempeño y la actividad de exportación del arándano peruano en ese mercado a mediano y largo plazo. Dentro de cada factor se analizará subvariables que se consideran relevantes para la investigación por cada país prometedor.

##### **1.14.1. Entorno político**

###### **1.14.1.1. Riesgo país**

Reino Unido: Actualmente la situación política en Reino Unido es relativamente estable, tiene un riesgo país bajo. Esto debido a su salida del Unión Europea (COFACE, 2021).

Bélgica: Según Credendo, un grupo europeo que realiza investigación sobre varios segmentos del seguro de crédito comercial y seguro de riesgo político, el país Bélgica tiene una calificación de riesgo país bajo ya que se determinó que el país en mención presenta baja probabilidad de ocurrencia de varios ítems como disturbios políticos, guerras, desastres naturales, acciones gubernamentales arbitrarias, etc. A corto plazo el riesgo político es bajo ya que se evalúa la probabilidad de un riesgo causado por eventos políticos y relacionados vinculados a transacciones internacionales con una duración de riesgo de hasta 1 año. La probabilidad de sucesos de esta índole es baja. (Credendo, 2021)

Singapur: Actualmente la situación política en Singapur es estable, tiene un riesgo país bajo. Singapur continuará abogando por el libre comercio a la par que intentará tejer buenas relaciones con el mayor número posible de naciones (la llamada “política de muchos amigos y ningún enemigo”). Así, en los próximos años se espera que se ratifique un tratado de libre comercio con la UE y que Singapur se vea beneficiada por el Tratado Integral y

Progresista de Asociación Transpacífico (acuerdo comercial de varios países de la Cuenca del Pacífico, sucesor del TTP). En esta línea, se espera que Singapur sea uno de los principales adalides de una mayor integración comercial en el sudeste asiático. (Credendo, 2021)

#### **1.14.1.2. Acuerdos comerciales**

Reino Unido: Luego de la salida del Reino Unido de la Unión Europea, el presente estado perdió el acceso que tenía a los acuerdos que firmó la Unión Europea como bloque. En vista de esto Reino Unido buscó negociar acuerdos de continuidad o renovación con otros países. (Riddell, 2021)

De acuerdo con la página oficial del gobierno británico a la fecha del 01 de enero de 2021 Reino Unido cuenta con 32 acuerdos comerciales en vigor, dentro de los cuales nos encontramos con el acuerdo firmado con los Países Andinos conformado por Colombia, Ecuador y Perú. (Department For International Trade , 2020)

Bélgica: La política comercial de Bélgica es dinámica, busca eliminar las barreras comerciales además tiene interés en los flujos comerciales fluidos y las inversiones internacionales ya que es una economía pequeña y abierta que depende del comercio. La política comercial común es competencia exclusiva de la Unión Europea. De conformidad con el Tratado de la Unión Europea, la Comisión lleva a cabo negociaciones comerciales y arancelarias con terceros Estados o con organizaciones internacionales, en particular la Organización Mundial del Comercio (OMC).

El enfoque de la UE hacia la política comercial tiene varias facetas: en primer lugar, la UE y Bélgica prefieren el enfoque multilateral, que busca acordar las normas comerciales globales, ya que esto no solo amplía las oportunidades comerciales, sino también la integración de los países en desarrollo en promueve el comercio internacional, que sigue siendo una de las principales preocupaciones tanto de Bélgica como de la UE.

Además de las negociaciones a nivel multilateral y plurilateral, la Unión Europea también participa en varias negociaciones regionales / bilaterales. Actualmente la Unión Europea tiene en total 46 acuerdos comerciales de los cuales uno es con el Perú.

Singapur: Singapur, por otro lado, se apoya mucho en el comercio multilateral ya que su economía depende en buena parte de las importaciones de materias primas, alimentos y energía. Además, forma parte de la OMC y es colaborador de APEC, ASEM y ASEAN. Así, en los próximos años se espera que se ratifique un tratado de libre comercio con la UE y que Singapur se vea beneficiada por el Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (acuerdo comercial de varios países de la Cuenca del Pacífico, sucesor del TTP). En esta línea, se espera que Singapur sea uno de los principales adalides de una mayor integración comercial en el sudeste asiático. Cuenta con 15 TLC bilaterales con países de todo el mundo, incluyendo Perú. Además, cuenta con 10 TLC regionales. (Enterprise Singapore, 2021)

#### **1.14.2. Entorno económico**

##### **1.14.2.1. PBI per cápita**

Reino Unido: El PBI per cápita de los ciudadanos del Reino Unido ya se encontraba descendiendo previamente a la pandemia con una contracción aproximada de 2% anual. Lógicamente para la pandemia la disminución fue mucho mayor, hablamos de una caída de 7.61% con respecto al PBI per cápita del 2019. Para el 2021 se espera que este indicador tenga un crecimiento aproximado de 4%, sin embargo, no se tiene claro si este crecimiento será el adecuado para tener una recuperación equilibrada. (O'Neill, 2021)

Bélgica: Según el Banco Mundial el PBI per cápita de Bélgica está dentro de los 30 países con ingresos más altos por habitante ocupando el 28 lugar. En el año 2018 tuvo un crecimiento del 7.67% respecto al año 2017, pero en el año 2019 cayó en -2.44%, mientras que en el 2020 el PBI per cápita disminuyó en -5.62%, es decir en 2019 el PBI per cápita fue de \$46420.66 dólares y en 2020 \$43814.5 debido a la crisis del Covid-19. El consumo y la inversión cayeron como resultado de las medidas de confinamiento en 2020 por lo que empresas de los sectores más afectados quebraron y la tasa de participación laboral disminuyó, por ende, el PBI per cápita. (Banco Mundial, 2021)

Singapur: El PBI per cápita de Singapur se encontraba en USD 56,000 en 2016 y para el 2019 este se incrementó en 15% llegando a ser USD 65,000. Sin embargo, en el 2020 por el impacto económico del COVID – 19 y las restricciones en un intento de controlar la pandemia, el PBI per cápita cayó en 12.06% respecto del 2019 llegando a ser USD 58,000. Sin embargo, cabe resaltar que incluso con este escenario, el PBI per cápita de Singapur es uno de los más altos de la región. (Export Enterprises SA, 2021)

#### **1.14.2.2. Saldo comercial**

Reino Unido: En el caso de Reino Unido, la partida 0810.40 correspondiente al arándano muestra un saldo comercial negativo, es decir, las exportaciones de este producto son menores a sus importaciones de este.

Bélgica: Bélgica es un país exportador de arándano. En el año 2020 ocupó el 13° lugar de los principales exportadores de esta super fruta. Su balance comercial en el 2020 fue negativo, el valor importado en el 2020 fue de \$64774 miles de dólares mientras que exportó \$45907 miles de dólares, es decir importa más de lo que exporta.

Singapur: En el caso de Singapur, la partida 0810.40 correspondiente al arándano muestra un saldo comercial negativo, es decir, las exportaciones de este producto son menores a sus importaciones de este.

#### **1.14.2.3. Nivel de inflación**

Reino Unido: El nivel de inflación previo a la pandemia para el Reino Unido era de 1.79%. Durante la pandemia este nivel de inflación cayó un 0.77% respecto al del 2019. Sin embargo, se espera que para el 2025 sea de 2.0%. (Passport, 2021)

Bélgica: En los años 2017 y 2018 la inflación de Bélgica estuvo ligeramente por encima del 2% debido al aumento de los precios de la energía. Desglosada por las principales categorías de bienes y servicios, la inflación de los servicios fue la más alta entre 2006 y 2020. La categoría de “no alimentos” mostró las mayores fluctuaciones. Esto se debe en gran parte a que esta categoría también incluye los precios de los productos del petróleo, que fluctuaron considerablemente.

La tasa de inflación en Bélgica en el año 2019 fue de 1.4% en comparación con el resto de los países (228 en total), del mundo ocupando el lugar 84. Pero en el año 2020 la inflación disminuyó a 0.74% mientras que en los tres primeros meses del 2021 en promedio la inflación es de 0.54%.

Singapur: En Singapur el índice de precios al consumidor se compone por lo siguiente: 25% vivienda, 22% alimentos, 16% transporte, 16% bebidas alcohólicas y recreación, 7% educación, 6% salud, 5% comunicación y 3% ropa y calzado. Para julio 2021, la inflación anual de Singapur se encontraba en 2.5%, esta sufrió un incremento del 1.7% respecto a la inflación del 2019. (Department of Statistics Singapore, 2021)

#### **1.14.2.4. Pago de impuestos**

Reino Unido: Según Worldwide Tax Summaries (2021). En Reino Unido el cobro de impuestos se da a través de bandas escalonadas y son cobrados sobre la base de ingresos totales (entiéndase las fuentes de ingreso y de inversión).

Las bandas escalonadas son las siguientes.

- 0% para los ingresos obtenidos por ahorros hasta monto máximo de 5,000 libras esterlinas
- 20% para ingresos hasta monto máximo de 37,500 libras esterlinas
- 40% para ingresos que entren en el rango de 37,501 – 150,000 libras esterlinas
- 45% para ingresos que sobrepasen las 150,000 libras esterlinas.

Bélgica: Los impuestos a pagar en Bélgica como en muchos otros países, el impuesto se paga sobre la renta de los empleados (a menudo denominado impuesto sobre la nómina) se deduce del ingreso, como se puede ver en la siguiente tabla se tiene cuatro porcentajes de impuestos dependiendo de la renta. Los trabajadores en Bélgica pagan una de las tasas impositivas más altas del mundo llegando a tener la renta más alta del 50%. (Worldwide Tax Summaries PWC, 2021)

Singapur: En Singapur el pago de impuestos para quienes son residentes se da por medio de tasas progresivas. Las tasas actuales son las siguientes de acuerdo con Worldwide Tax Summaries (2021).:



- 0% para los ingresos obtenidos entre 0 y 20,000 dólares singapurenses
- 2% para los ingresos obtenidos entre 20,000 y 30,000 dólares singapurenses
- 3.50% para los ingresos obtenidos entre 30,000 y 40,000 dólares singapurenses
- 7% para los ingresos obtenidos entre 40,000 y 80,000 dólares singapurenses
- 11.50% para los ingresos obtenidos entre 80,000 y 120,000 dólares singapurenses
- 15% para los ingresos obtenidos entre 120,000 y 160,000 dólares singapurenses
- 18% para los ingresos obtenidos entre 160,000 y 200,000 dólares singapurenses
- 19% para los ingresos obtenidos entre 200,000 y 240,000 dólares singapurenses
- 19.50% para los ingresos obtenidos entre 240,000 y 280,000 dólares singapurenses
- 20% para los ingresos obtenidos entre 280,000 y 320,000 dólares singapurenses
- 22% para los ingresos obtenidos mayores a 320,000 dólares singapurenses

Por otro lado, aquellas personas que no sean residentes deben pagar una tasa fija correspondiente al 22%. (Worldwide Tax Summaries PWC, 2021)

#### 1.14.2.5. Puesto en el ranking de índice de competitividad global

Bélgica: Según el reporte global de competitividad realizado por el World Economic Forum en 2019, Bélgica ocupa el lugar 22 ya que el país tiene la capacidad de proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos. Este puntaje está relacionado con cuán productivamente un país utiliza sus recursos disponibles. En consecuencia, el índice mide un conjunto de instituciones, políticas y factores que definen los niveles de prosperidad económica sostenible hoy y a medio plazo. (World Economic Forum, 2020)

Reino Unido: Reino Unido se encuentra en el puesto 9 del reporte de competitividad del World Economic Forum de 2019, es decir, es un país que cuenta con muchas facilidades para realizar negocios. En el caso de comercio se encuentra en el puesto 30 que aborda temas como tiempo de exportación, costos, documentación, entre otros. (World Economic Forum, 2020)

Singapur: Singapur se encontraba en el 1er lugar en el reporte de competitividad del World Economic Forum de 2019. La infraestructura era un área de excelencia, y las carreteras, los puertos y los aeropuertos de Singapur lo colocaban en primer lugar. En el sector salud se esperaba que una persona promedio disfrute de 74 años de vida saludable. La corrupción era muy baja, el sector público era extremadamente eficiente y el gobierno tiene una visión a largo plazo y una capacidad de cambio. Obtuvo un buen puntaje en estabilidad financiera y también en la calidad de sus instituciones públicas. Singapur es una economía pequeña con similitudes con Dinamarca y los Países Bajos. Su ascenso al puesto número uno se debió en gran parte a la relativa facilidad para establecer negocios, la disponibilidad de mano de obra calificada y su infraestructura tecnológica de vanguardia. (World Economic Forum, 2020)

#### 1.14.2.6. Riesgo comercial

Reino Unido: De acuerdo con el informe publicado por UK Real State 2020 llamado “Market Outlook”, la fórmula para la recuperación económica se encuentra conformada por “tipos de interés bajos, baja inflación, poderoso estímulo fiscal y la resolución de incertidumbre por el Brexit”. El PIB per cápita del Reino Unido ha ido disminuyendo como consecuencia de los

efectos de la pandemia, sin embargo, la caída es mucho más notoria si se compara con la situación de Francia, Italia y Francia cuyos PBI cayeron la mitad del de Reino Unido. Algunas de las principales medidas que decidió tomar el Banco de Inglaterra es no incrementar las tasas de interés a corto plazo hasta por lo menos 2023. (Siebrits & Gibson, 2020)

Bélgica: El riesgo comercial de Bélgica tiene una calificación de bajo, según la evaluación que realizó Cesce y Credendo sobre los riesgos macro comerciales del país de Bélgica, ente los ítems evaluados fueron la fuerte depreciación de la moneda, altas tasas de interés reales, una recesión económica o un contexto de corrupción generalizada. Según el informe de Credendo estos indicadores no generan un riesgo en su economía del país en cuestión.

Singapur: La tasa de interés de Singapur se encuentra ligada a la tasa de fondos federales de la FED de Estados Unidos la cual lleva manteniéndose casi en cero desde 2020. Se observó que durante el 2020 Singapur logró inyectar aproximadamente 100 mil millones de dólares por medio de paquetes de estímulos financieros con el fin de mitigar las consecuencias por COVID – 19. Aun así, su economía sufrió una contracción en su PBI de 5.5%, la cual hubiera sido mucho mayor de no haber considerado los paquetes de estímulo financiero. Ahora que la pandemia ha sido controlada en el país, se espera que una recuperación durante el 2021, pero será una recuperación lenta debido a que los controles fronterizos son bastante estrictos. Respecto a Singapur, se espera que su economía crezca durante el 2021. A finales del 2020, Singapur contaba con la proporción más baja del mundo entre muertes y población total. Debido a la pandemia y a las contracciones comerciales que esto supuso, la economía de Singapur sufrió una caída que lograron controlar a finales de 2020. (Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur COFACE, 2021)

Singapur es muy susceptible a los sucesos del panorama internacional y las repercusiones económicas que puedan tener otras partes del mundo – como China, Estados Unidos y Europa – puede afectarlos significativamente, especialmente en la industria manufacturera.

Por otro lado, la inversión privada es parte fundamental en esta economía no tomará impulso debido a la incertidumbre producida por el COVID – 19. Asimismo, no se presentaron presiones inflacionarias y es por ello por lo que se espera que el banco central mantenga una política monetaria acomodaticia durante el 2021. (Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur COFACE, 2021)

### **1.14.3. Entorno social**

#### **1.14.3.1. Distribución poblacional por edad**

Reino Unido: De acuerdo con la información proporcionada por la Central Intelligence Agency (2021), la población de Reino Unido se encuentra distribuida de la siguiente forma:

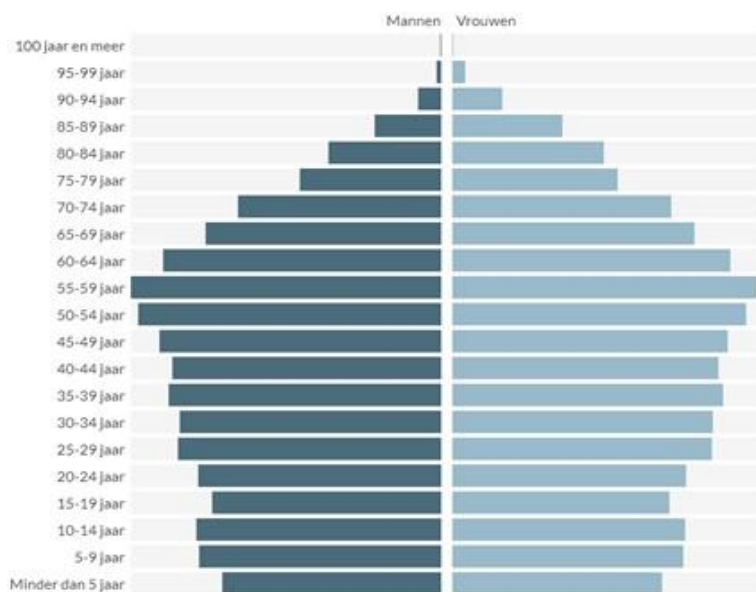
- 0-14 años: 17,63% (hombres 5.943.435 / mujeres 5.651.780)
- 15-24 años: 11,49% (hombres 3.860.435 / mujeres 3.692.398)
- 25-54 años: 39,67% (hombres 13.339.965 / mujeres 12.747.598)
- 55-64 años: 12,73% (hombres 4,139,378 / mujeres 4,234,701)
- 65 años y más: 18,48% (hombres 5,470,116 / mujeres 6,681,311) (2020 est.)

La población del Reino Unido está envejeciendo a un ritmo considerable, y se espera que la edad media de la población alcance los 44,5 años en 2050. En comparación, en 1950 la edad media en el Reino Unido era de 34,9 años. Este fenómeno no es exclusivo del Reino Unido, donde la edad media de las personas en todo el mundo aumentará de 23,6 años en 1950 a 41,9 años previstos para 2100. (Clark, D. , 2021)

Bélgica: En la siguiente ilustración se puede ver cómo está distribuida la población de Bélgica por edades en el año 2020.

**Ilustración 2**

*Distribución poblacional de Bélgica por edades en el año 2020.*



Fuente: Gobierno de Bélgica, (2021)

El grupo de edad de 55 a 59 es el grupo de edad más grande de la población.

El grupo de edad de mayores de 85 años representa el 3,2% de la población total. El grupo de edad de menores de 5 años en la base es notablemente más pequeño que el grupo de edad de 5-9 años. Esta disminución se debe a la reducción del número de nacimientos en los últimos años. El grupo de edad de 18-24 años (entrada potencial de 'adultos jóvenes' en el mercado laboral) es ahora notablemente más pequeño que el grupo de edad de '58-64 años' (salida potencial de 'adultos mayores' en el mercado laboral). En 2020, hay 82 adultos jóvenes en comparación con 100 personas mayores. (Flanders. Statistics, 2020)

Singapur: Por otro lado, Singapur posee 5,866,139 de habitantes desde comienzos del año 2021.

El tamaño, la estructura y los cambios de la población tienen implicaciones importantes para actividades de producción, inversión y consumo. La población de Singapur tiene una estructura por edades muy marcada, el 12.8% de la población posee entre 0 a 14 años, el 15.01% posee entre 15 a 24 años, la mayor parte de la población que es el 50.73% son adultos entre 25 y 54 años y el 21.47% corresponde a personas mayores de 55 años.

La edad media de la población residente aumentó aún más hasta alcanzar los 41,5 años en finales de junio de 2020, mientras 41,1 años era en 2019. La proporción de residentes mayores de 65 años o más, también aumentó del 14,4% al 15,2% durante el mismo período. En 2019, las personas casadas continuaron constituyendo el mayor grupo en el 60,1% seguido por las personas solteras en el 30,9%. Las personas viudas y divorciadas o separadas constituían el 4,9% y el 4,1 por ciento respectivamente. A pesar de los desafíos de una población que envejece, los investigadores postularon que, con una esperanza de vida más larga, las personas tienen un interés personal en enriquecerse, particularmente en salud y educación, lo que debería resultar en una mejora de la productividad durante una vida laboral potencialmente más larga. La esperanza de vida de Singapur en 2017 (80,5 años para los hombres y 85,1 años para las mujeres) se encuentra entre las más altas del mundo. (Flanders. Statistics, 2020)

#### **1.14.3.2. Tasa de crecimiento poblacional**

Reino Unido: La tasa de crecimiento poblacional para el año 2021 se espera que sea de 0.48%.

Este indicador ha ido reduciéndose en 0,5%, desde mediados de 2018 hasta mediados de 2019. La inmigración ha tenido incrementos significativos, al punto de considerar esto como impulsor del crecimiento poblacional. Por otro lado, la distribución de hogares de acuerdo con Statistics (2021) es la siguiente:

- 12,8 millones de familias de parejas casadas o sociedades civiles (67%)
- 3,5 millones de familias de parejas que conviven (18%)
- 2,9 millones de familias monoparentales (15%)

Bélgica: En el año 2020 la población belga creció anualmente en 61 235 personas o un 0,54% respecto al año 2019 mientras que la tasa será de 0.59% estimado en el año 2021. En un ranking de 226 países, Bélgica ocupa el 152° lugar en este ítem, esta cifra de crecimiento está totalmente en línea con el crecimiento que se ha visto en los últimos años en este país. Por tanto, la crisis del coronavirus y su impacto en la población belga no ha sido visible en estas cifras.

Según la Oficina Federal de Planificación de Bélgica, en una publicación acerca del crecimiento poblacional de su país informa que el crecimiento de la población será muy moderado en 2021, principalmente por el impacto de la crisis sanitaria en la mortalidad y la migración internacional. Además, que la fecundidad sería de 1,54 hijos por mujer en 2021. En la perspectiva demográfica actualizada, la población de Bélgica aumentará en un promedio de 25.000 habitantes por año llegando a 12,8 millones de habitantes en 2070.

Singapur: Singapur tiene una población de casi 6 millones de personas, que crece a una tasa del 0,95%. Un hogar en Singapur cuenta en promedio con 3.3 personas, el 12% de los hogares cuenta con una persona, el 39% de los hogares cuenta con 2 o 3 personas, el 38% de los hogares con 4 o 5 personas y el 11% de los hogares con 6 personas o más. Como Singapur es una ciudad-estado, el 100% de la población es urbana y la mayor parte de la población se encuentra a lo largo de la costa sur, con grupos de población relativamente densos que se encuentran en las áreas centrales. El crecimiento de la población de Singapur es relativamente bajo a comparación de otros países, se dan 9.13 nacimientos por cada 1000 habitantes en el año 2021.

### **1.14.3.3. Tendencias**

Reino Unido: Refiriéndonos a las tendencias en Reino Unido, los consumidores británicos están buscando alimentos que les permitan realizar trazabilidad para poder conocer sobre su origen, el impacto medioambiental que tuvo la producción, la participación de los actores en la cadena de suministro, entre otros datos. De manera similar, los consumidores están buscando reducir el consumo de productos contenidos en envases de plástico. Sobre los hábitos de compra, los ciudadanos siguen comprando en hipermercados, sin embargo, las compras online han incrementado significativamente considerando el contexto de la pandemia. Hablando específicamente del arándano, la producción nacional británica de arándanos se incrementó debido a un incremento en la demanda nacional de consumidores, de tal manera que se estima que el consumo per cápita es de 0.8 kg. El arándano fue considerado como un fruto de lujo al principio, pero ahora es mayor la cantidad de gente que lo incluye en su dieta diaria, de hecho, es el fruto que tiene la cuota de mercado más grade (24.9%).

Bélgica: Los belgas son cada vez más aficionados a los arándanos. Esto también es evidente en las cifras del Centro Flamenco de Agricultura. Algunas de las razones de su aumento de su consumo es que el belga considera la imagen saludable que tiene esta super fruta, su alto contenido de antioxidantes, vitamina C, vitamina K y fibra. El consumo local y estacional es una de las principales prioridades de los belgas. Seis de cada diez belgas prefieren comprar frutas y verduras de temporada.

Según la encuesta de Euromonitor International los clientes están buscando productos y experiencias auténticas. De ahí un cambio de los artículos genéricos a otros de mejor calidad. Están dispuestos a realizar compras vía internet. Los consumidores belgas están buscando empresas que se adapten a su estilo de vida y que busquen el bienestar de sus clientes.

Otro punto importante para considerar es que los consumidores reclaman un mundo sin más residuos plásticos. Las empresas deben ser más “sostenible”.

Singapur: Respecto de Singapur, la tasa de fertilidad es una de las más bajas del mundo en la actualidad y los esfuerzos del gobierno demuestran que es necesario aumentar la tasa de fertilidad. En el pasado, el gobierno ha lanzado campañas muy publicitadas para crear conciencia sobre las deficiencias de una población que envejece, y también se ha visto obligado a ajustar su política de inmigración para permitir la entrada de personas que satisfagan las necesidades laborales del país.

El consumidor de Singapur disfruta de un alto nivel de vida y es un gran comprador de productos extranjeros. Los singapurenses no solo son conscientes de la marca, sino que también son muy leales y cautelosos a la hora de explorar alternativas: les gustan los productos nuevos, pero se mantienen leales a las marcas conocidas. Les gusta experimentar con nuevos productos solo después de sentirse seguros de su calidad y servicio de atención al cliente. Los consumidores tienen en cuenta factores como el precio, la calidad y el servicio al tomar decisiones de compra. Las compras en línea han crecido debido a la considerable población conocedora de la tecnología que busca gangas (el 80% de los millennials ha comprado en línea en los últimos 12 meses, de los cuales el 69% ha realizado compras online



transfronterizas). Las altas tasas de propiedad de vivienda han respaldado la demanda sostenida de bienes y servicios relacionados con el hogar, en particular de los jóvenes compradores de vivienda por primera vez.

Se prevé que un número creciente de personas que se encuentran en la última etapa de la vida influirá en gran medida en el panorama del consumidor en los próximos años. Los consumidores eligen cada vez más llevar estilos de vida más saludables, de ahí la creciente demanda de alimentos saludables y productos sostenibles.

#### **1.14.4. Entorno tecnológico**

##### **1.14.4.1. Porcentaje de personas que utilizan internet**

Reino Unido: Reino Unido realiza de forma anual un informe en que detalla la situación de las personas que tienen acceso a internet. En el año 2005 sólo el 55% de hogares tenía acceso a internet. Para el 2017 el porcentaje incrementó a 90% y el término de “internet sobre la marcha” tomó mucha más fuerza ya que los adultos mayores comenzaron a aprovechar los teléfonos móviles para acceder a internet e incluso realizar compras online.

Finalmente, para inicios del 2020, el 96% de hogares ya contaba con acceso a internet donde predominaban las compras online de ropa y accesorios, seguidamente los servicios de comida por internet tuvieron acogida por efectos de la pandemia.

Bélgica: Según el centro de Estadísticas de Flandes (Sitio oficial del Gobierno de Bélgica), indica que en el año 2020 el 94% de la población belga cuenta con Internet. Esto significa que Bélgica lo está haciendo tan bien como el resto de Europa Occidental. La tasa de penetración de Internet en los EE. UU. Es del 95%, y en el este de Asia es del 60%. La proporción de ciudadanos que utilizan Internet cada semana disminuye con la edad y aumenta con la educación e ingresos. (Flanders. Statistics, 2020)

En 2020, el 86% de los belgas entre 16 y 74 años utilizaba Internet (casi) a diario, el 5% al menos una vez por semana, y el 1% menos de una vez a la semana según su informe.

Singapur: Singapur está estrechamente alineado con las últimas noticias, tendencias y cultura global y regional. El número de usuarios de Internet en Singapur alcanzó los 5,28 millones en enero de 2018. Esa es una tasa de penetración del 88.17%. También resulta que la mayoría de los usuarios de Internet de Singapur utilizan las redes sociales. Con aproximadamente 4,6 millones de usuarios activos de redes sociales en el país, esto se traduce en una tasa de penetración del 79% para la población de Singapur.

Debido a la infraestructura digital mejorada, como las redes 4G y la fibra óptica, Singapur tiene una de las tasas de penetración de Internet más altas del mundo. Singapur también domina la región del sudeste asiático, que tiene una tasa de penetración de Internet promedio del 63%.

Singapur ocupa el primer lugar a nivel mundial en cuanto a velocidad de Internet fija (190,94 Mbps) y el segundo en velocidades de conexión a Internet móvil (60,95 Mbps). Los usuarios de Singapur eligen la banda ancha de fibra como su conexión a Internet preferida en un 92%. Los dispositivos móviles han superado a las computadoras portátiles y las computadoras como el equipo de elección para acceder a Internet. El 91% usa teléfonos inteligentes, mientras que solo el 71% usa una computadora portátil o de escritorio para conectarse.

La comunicación, el ocio y la obtención de información son las tres principales razones para el uso de Internet. Las principales actividades en línea para los usuarios de Internet móvil son la mensajería instantánea, la visualización de videos, los juegos, la banca y el uso de servicios de mapas móviles. Los singapurenses pasan alrededor de 7 horas todos los días en Internet. La comunicación, el ocio y la obtención de información son las 3 principales actividades de Internet para los singapurenses, según IMDA. Las actividades de ocio incluyen ver videos, transmitir contenido y jugar. Para los usuarios de Internet móvil, las principales actividades de Internet son la mensajería instantánea (88%) y las redes sociales (75%).

#### **1.14.4.2. Porcentaje de personas que tienen celular**

Reino Unido: El 71% de los adultos en Gran Bretaña utilizan teléfonos móviles o teléfonos inteligentes para acceder a Internet. El uso de teléfonos

móviles o teléfonos inteligentes para acceder a Internet 'sobre la marcha' aumentó hasta un 70% en 2016. En 2020, el tipo de dispositivo más común utilizado para acceder a Internet sobre la marcha fue un teléfono móvil o un teléfono inteligente con un 79%.

Bélgica: De acuerdo con un artículo de la plataforma Marchandise (2019), el 99.74% de la población total de Bélgica cuenta con un contrato de telefonía móvil en 2019. En Bélgica, un usuario pasa una media de 1 hora 43 minutos online en un dispositivo móvil al día. El promedio mundial es de 3 horas y 14 minutos, Bélgica se encuentra entre los 4 primeros países con el menor tiempo de conexión. Se dice que los tailandeses que utilizan son los que más tiempo están conectados, con un promedio de 5 horas y 13 minutos al día. Los belgas pasan una media de 1 hora 31 minutos al día en las redes sociales. Esa cifra está en línea con la media europea. El promedio mundial es de 2 horas y 16 minutos.

Singapur: Con la clasificación mundial más alta para la penetración de teléfonos inteligentes y una gran población de usuarios de dispositivos múltiples, el panorama de las redes sociales de Singapur está evolucionando a un ritmo rápido. La isla ahora alberga comunidades en línea prósperas y usuarios sofisticados para quienes las redes sociales se han convertido en una parte esencial de la vida cotidiana. En diciembre de 2019, Singapur tenía una alta tasa de suscripciones a una línea móvil. De la población total de Singapur, aproximadamente hay 9 millones de suscripciones a una telefonía. Los niños de Singapur obtienen su primer dispositivo conectado a Internet a la edad de ocho años, por debajo del promedio mundial de 10, lo que los convierte en los más jóvenes del mundo en conectarse. Como tal, los sitios de juegos, las compras en línea, el intercambio de contenido y las plataformas de redes sociales se benefician significativamente del mercado nativo digital.

### 1.14.5. Entorno medioambiental

#### 1.14.5.1. Número de tratados ambientales

Reino Unido: Reino Unido muestra variedad de acuerdos comerciales relacionados al medio ambiente. Los acuerdos suelen abarcar temas como bienestar de los animales, diversidad biológica, clima, naturaleza, impacto medioambiental, agotamiento de la capa de ozono, contaminación transfronteriza y predicción del clima.

Bélgica: Cada país es soberano, pero tiene responsabilidades frente a otros, según la Declaración de Estocolmo sobre el Medio Ambiente 1972 y la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo 1992. Bélgica y los países socios ratificaron diferentes acuerdos medioambientales multilaterales, de los 32 tratados ambientales que firmó, algunos de ellos son los tres acuerdos de Río, especialmente el acuerdo sobre el clima y su protocolo, el acuerdo sobre la biodiversidad y los acuerdos afines, y el nivel hasta donde puede aguantar la tierra antes de que suceda un cambio medioambiental irreversible y, a veces, abrupto. Es dentro de estos límites donde debe situarse un medio ambiente sostenible.

Bélgica es miembro de acuerdos internacionales relativos a la contaminación del aire y del agua, biodiversidad, protección de la capa de ozono y control climático, especies en peligro de extinción, residuos peligrosos y humedales (Jiménez, 2017).

Es uno de los países que se preocupa por la sostenibilidad y la economía circular.

Singapur: Singapur es uno de los países en el mundo que más se preocupan por el medio ambiente por ello es parte de los siguientes 12 acuerdos internacionales Biodiversidad, Cambio Climático, Cambio Climático-Protocolo de Kioto, Cambio Climático-Acuerdo de París, Prohibición Completa de Ensayos Nucleares, Desertificación, Especies en Peligro de Extinción, Desechos Peligrosos, Derecho del Mar, Prohibición de Ensayos Nucleares, Protección de la Capa de Ozono, Contaminación de Buques. (Jiménez, 2017)

Singapur enfrenta problemas medio ambientales como la contaminación del agua, la contaminación industrial, problemas de eliminación de desechos, deforestación y la contaminación del aire. Singapur es un país con recursos hídricos limitados y es fundamental que la calidad del agua se regule cuidadosamente. El agua en Singapur está contaminada por materiales no deseados aportados por las instalaciones industriales, junto con el petróleo de los buques comerciales entrantes y salientes.

El gobierno estableció el Plan Verde de Singapur en 1992 para ayudar con los problemas ambientales.

Singapur ratificó la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) en 1997, se adhirió al Protocolo de Kioto en 2006 y también ratificó las enmiendas al segundo período de compromiso (de 2012 a 2020) del Protocolo de Kioto en 2014. En la Conferencia de las Partes de la CMNUCC (COP-21) en París el 12 de diciembre de 2015, los países adoptaron el Acuerdo de París, un acuerdo universal y jurídicamente vinculante para la acción climática posterior a 2020.

#### **1.14.5.2. Incidencia de desastres naturales**

Reino Unido: Reino Unido actualmente cuenta con una guía emitida por el “Cabinet Office” que se encargan de brindar apoyo al reino y al primer ministro. La guía tiene por nombre “Mantener el país en funcionamiento: amenazas naturales e infraestructura”, fue publicada en octubre de 2011 y tiene por objetivo brindar orientación para la evaluación de riesgos de amenazas naturales, estándares, el papel y ayuda del Reino para con los ciudadanos, entre otros temas. Esto es un punto importante para tener en cuenta ya que, de acuerdo con la BBC, la mayor cantidad de pérdidas se produce por las inundaciones. (Amos, 2016)

Bélgica: En el caso de Bélgica, los vientos fuertes, las lluvias abundantes, las tormentas y los rayos son elementos naturales impredecibles. Las tormentas no siempre se pueden prever, pero algunas medidas preventivas pueden evitar mayores daños, por ello Bélgica cuenta con medidas a realizar antes, durante y después de la ocurrencia de este desastre natural como son las tormentas en la página web de Servicios Públicos Federales de Bélgica. Junto con las

tormentas, las inundaciones son uno de los riesgos naturales que se enfrentan con mayor frecuencia en Bélgica. Las orillas de una serie de vías fluviales son particularmente susceptibles a ella. Las inundaciones rara vez causan víctimas en Bélgica, pero causan problemas como daños en las viviendas, daños a automóviles y contaminación.

En 2019, hubo 6,2 víctimas de desastres naturales por cada 100.000 personas en Bélgica. Para alcanzar el objetivo de desarrollo sostenible para 2030, el promedio durante el período 2020-2030 debe estar por debajo de 1,97. La naturaleza errática de los desastres naturales hace imposible determinar una tendencia. Por tanto, es imposible evaluar la evolución del número de víctimas de desastres naturales.

Singapur: Si bien la ventaja de ubicación de Singapur lo protege de muchas calamidades naturales, los desastres provocados por el hombre no son infrecuentes en la nación insular. Singapur es testigo de episodios de lluvias recurrentes que a menudo superan los umbrales medios de lluvia. Esto hace que el país sea propenso a frecuentes inundaciones repentinas como las que ocurrieron entre 2010 y 2013 y provocaron muchas víctimas junto con negocios interrumpidos.

Singapur está aislado de los desastres naturales. La ausencia de desastres naturales hace que Singapur sea muy adecuado para construir un buen puerto marítimo de aguas profundas, lo que a su vez ayuda a Singapur a acceder a los recursos naturales y los mercados que no posee sin el comercio internacional.

Los riesgos son minúsculos, los impactos de tsunamis a gran escala son poco probables (no hay impactos significativos encontrados en récords históricos), y el último deslizamiento de tierra moderado ocurrió en 2007 causando sin fatalidades. Sin embargo, dado el clima monzónico, el riesgo de inundaciones es moderada, y las inundaciones han deteriorado la infraestructura. Los desastres relacionados con la industria son uno de los principales riesgos para Singapur. Riesgos industriales, esencialmente fugas de sustancias peligrosas durante el transporte o en todo el proceso de fabricación y sus consecuencias, incluida la contaminación del agua; la contaminación del aire, los incendios

y las explosiones pueden causar riesgos para la salud y amenazar la vida de las personas industriales trabajadores y el público, así como daños físicos masivos a la infraestructura.

#### 1.14.6. Desarrollo de la matriz de atracción

**Tabla 14**

*Resultados matriz de atracción*

FACTORES	PONDERADO	Reino Unido	Bélgica	Singapur
		TOTAL	TOTAL	TOTAL
<b>Político</b>	15%	0.45	0.45	0.26
<b>Económico</b>	30%	0.57	0.42	0.71
<b>Social</b>	25%	0.49	0.43	0.83
<b>Tecnológico</b>	25%	0.75	0.38	0.63
<b>Medioambiental</b>	5%	0.15	0.15	0.10
<b>TOTAL</b>	100%	2.41	1.82	2.51

Fuente: Elaboración Propia

Luego de la investigación realizada de cada factor se colocó un porcentaje de ponderación subjetivo según la importancia del mismo para determinar que factor es determinante para la elección del mercado de destino. Luego de ello se colocó un puntaje del 1 al 3 en base a lo investigado, siendo 3 el más alto puntaje que significa que en cada respectivo factor el país es prometedor y brinda mayores facilidades de acceso en el país de destino. Por ejemplo, en el factor político Reino Unido y Bélgica han recibido la puntuación más alta en riesgo político y acuerdos comerciales, ya que ambos países poseen una posibilidad muy baja de que las decisiones que tome su gobierno afecten a su estabilidad y a sus actividades económicas. Además de ello, son países que brindan facilidades de acceso a productos extranjeros, son economías abiertas y cuentan con varios acuerdos comerciales con otros países. Se realizó la misma metodología de puntuación para cada uno de los subfactores que se desarrollaron en la matriz dando así como resultado lo observado en la tabla número 14.

Como se puede observar, el país ganador por una mínima diferencia en la matriz de atracción es Singapur, seguido de este es Reino Unido por 0.10 en el puntaje. Se puede concluir que ambos países son atractivos para potenciar las

exportaciones de arándano peruano. Esto es debido a que su riesgo comercial y político son bajos. Singapur posee el mayor porcentaje de población que tiene acceso a un dispositivo móvil al igual bajo riesgo de afectación por riesgos naturales además tiene una mayor tendencia a consumir productos importados por su baja producción de insumos. Por otro lado, Reino Unido tiene el saldo comercial negativo más alto comparado con el de Singapur y Bélgica, es decir importa más arándanos de lo que exporta. Cuenta con mayor cantidad personas que poseen acceso a internet.

### **1.15. Matriz de competitividad – 5 fuerzas de Porter**

Para evaluar qué mercado es el más competitivo y si a largo plazo se podrá obtener mayores beneficios se ha desarrollado las cinco fuerzas que describe Porter las cuales son: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, barreras de ingreso y salida, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores. Estas fuerzas permitirán reconocer que país tiene un mercado más competitivo además de permitir un desarrollo favorable del volumen exportado año tras año y cómo inciden directamente en las estrategias e influyendo, por lo tanto, en los resultados obtenidos.

#### **1.15.1. Barreras de ingreso y salida**

##### **1.15.1.1. Número de tarifas**

Reino Unido: Para el caso de Reino Unido, los arándanos se encuentran en la partida 0810.40.30.00. Este fruto paga 0% de impuesto de valor agregado y Perú cuenta además con una preferencia arancelaria del 0%. Sin embargo, estos beneficios no eximen a Perú de tramitar un certificado fitosanitario.

Bélgica: En el caso de Bélgica, el arancel aduanero con el cual ingresa el arándano exportado de Perú a Bélgica es de 0%, ya que es una tarifa preferencial, ya que se tiene un acuerdo comercial con los países miembros de la UE al cual Bélgica pertenece. Ese es el Tratado de libre comercio CAN-UE.

Para poder acceder a este trato preferencial el exportador debe brindarle un certificado de origen al importador para probar el origen del producto. Este certificado tiene que ser presentado en la aduana del país de destino durante el trámite de despacho, cuando el funcionario de aduanas pregunte si su



producto califica bajo el tratado CAN-EU. Si la mercancía cumple con los criterios de origen, el importador puede reclamar el arancel preferencial en virtud del acuerdo comercial en el momento de la importación al país socio del TLC.

Singapur: Para el caso de Singapur, los arándanos se encuentran en la partida 0810.40.00. Este fruto paga 0% de impuesto de valor agregado y Perú cuenta además con una preferencia arancelaria del 0%.

#### 1.15.1.2. Número de leyes

Reino Unido: De acuerdo con el portal Market Access Map (2021), Reino Unido cuenta con 52 leyes por revisar concernientes a la partida 0810.40.30.00. Sin embargo, según el Gobierno del Reino Unido (2021) las más relevantes son las siguientes:

- Ley: Etiquetado de productos

Brinda información respecto al precio, la cantidad o tamaño del envase, entre otra información (Animal and Plant Health Agency and Department for Environment, Food & Rural Affairs , 2021).

- Ley: Pesos y medidas

Explica las medidas métricas que se deben emplear al momento de vender en Inglaterra,

Escocia o Gales. Para Irlanda del Norte las reglas son diferentes (Animal and Plant Health Agency and Department for Environment, Food & Rural Affairs , 2021).

- Ley: Etiquetado y envasado de alimentos

Indica qué debe mostrar la etiqueta del producto. En caso se venda en Gran Bretaña la etiqueta también debe incluir el nombre y la dirección de la empresa en el Reino Unido o la UE responsable de la información sobre los alimentos. Si la empresa no se encuentra en el Reino Unido o la UE, debe incluir el nombre y la dirección del importador. (Animal and Plant Health Agency and Department for Environment, Food & Rural Affairs , 2021)

- Para controles fitosanitarios

Permite revisar si el arándano se encuentra regulado por la legislación británica (y en este caso es así), además de una guía general sobre el proceso que los importadores deben seguir en caso deseen importar frutas y otros productos de países que no se encuentran dentro de la Unión Europea. (Animal and Plant Health Agency and Department for Environment, Food & Rural Affairs , 2021)

Bélgica: Para que Bélgica pueda importar arándanos de Perú, tiene que cumplir específicamente con todos los requisitos de importación aplicados al producto en mención. En total son 52 requisitos de importación.

Uno de los requisitos a cumplir, es el enfoque de sistemas, que son normas de higiene de los alimentos pertinentes que deben respetar los explotadores de empresas alimentarias en terceros países que están contenidos en el Reglamento. Otro requisito es el debido etiquetado y empaquetado de los alimentos que se comercialicen o puedan comercializarse en la UE, también deberán estar adecuadamente etiquetados o identificados para facilitar su trazabilidad, mediante la documentación o información pertinente sobre los detalles del producto. (Jiménez, 2017)

Luego se tiene el requisito de inspección, las frutas y hortalizas destinadas a la venta frescas al consumidor solo pueden ser comercializados si son sólidos, justos y de calidad comercial y si se indica el país de origen. Las autoridades competentes designadas por los Estados miembros de la UE realizan inspecciones documentales y / o físicas de los productos importados. (Animal and Plant Health Agency and Department for Environment, Food & Rural Affairs, 2021)

En adición a los mencionados, algunos de los requisitos restantes son licencias para la protección de la salud pública, requisitos de trazabilidad, origen de materiales y piezas, entre otros. Todos estos requisitos y su descripción se encuentran en la página web International Trade Centre.

Singapur: De acuerdo con el portal Market Access Map (2021), Singapur cuenta con 25 leyes por revisar concernientes a la partida 0810.40.00. Sin embargo, las más relevantes son las siguientes:

- Ley: Reglas de control de plantas (importación de plantas)
  - o Inspección, tratamiento o destrucción de artículos y medios de transporte no utilizados en relación con la importación de plantas.

El Director General podrá, si en su opinión las circunstancias del caso así lo justifican, ordenar que cualquier artículo o medio de transporte que no haya sido utilizado en relación con la importación de plantas, productos vegetales o materiales pero que sospeche razonablemente que es enfermos o infestados de cualquier plaga cuarentenaria, ser inspeccionados por un funcionario autorizado y, si es necesario, ser tratados o destruidos en el lugar y de la manera que determine el Director General. (Singapore Statutes Online, 2021)

- Ley: Regulaciones alimentarias o Metales pesados, arsénico y plomo
  - Ninguna persona podrá importar, vender, publicitar, fabricar, consignar o entregar ningún artículo alimenticio que contenga arsénico y plomo en cantidades superiores a las especificadas (Singapore Statutes Online, 2021).
    - o Estándares microbiológicos
      - Una persona no debe importar, vender, fabricar o producir para la venta ningún artículo de alimento listo para el consumo que no cumpla con cualquier norma microbiológica pertinente especificada (Singapore Statutes Online, 2021).
    - o Comida irradiada
      - Ninguna persona podrá importar o vender ningún alimento que haya estado expuesto a radiaciones ionizantes a menos que: a) dicha radiación ionizante se ha realizado de conformidad con los requisitos de: (i) el Código de Prácticas del Codex para el Procesamiento de Alimentos por Radiación, (ii) Norma General del Codex para Alimentos Irradiados (CODEX STAN 1061983); y (b) dichos alimentos irradiados cumplen todos los requisitos de la Norma General del Codex para Alimentos Irradiados (CODEX STAN 1061983).

(Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2020)

- Ley: Reglas de control de plantas (certificación fitosanitaria) o Inspección y examen antes de la certificación.

A los efectos de la certificación fitosanitaria de un envío de plantas, productos vegetales u otros artículos reglamentados respecto de los cuales se haya presentado la solicitud, el funcionario autorizado o una agencia acreditada de control de plagas podrá: (a) inspeccionar el envío de plantas, productos vegetales u otros artículos reglamentados, incluido su embalaje, y tomar las muestras de los mismos que sean razonablemente necesarias para el análisis o examen de laboratorio; (b) inspeccionar los contenedores, receptáculos o locales que contienen o albergan las plantas, productos vegetales u otros artículos reglamentados y el medio de transporte que transporta las plantas, productos vegetales u otros artículos reglamentados; y (c) hacer todas las demás cosas que sean razonablemente necesarias para que lleve a cabo la certificación. (Singapore Statutes Online, 2021)

- Ley: Reglas de control de plantas (importación y transbordo de frutas y hortalizas frescas

o Procedimiento de toma de muestras para análisis

Cuando se haya importado un envío de frutas u hortalizas frescas y un funcionario autorizado tome una muestra del envío para su análisis de conformidad con la sección 39 de la Ley, el funcionario autorizado deberá: (a) sellar la muestra de la manera que su naturaleza lo permita; b) etiquetar la muestra con los datos del titular de la licencia del envío y la fecha en que se tomó la muestra; (c) firmar su nombre en la etiqueta; (d) ordenar al titular de la licencia o, en caso de que no esté presente el titular de la licencia, a la persona encargada del envío para que firme un acuse de recibo de que la muestra procede del envío importado por él o del que está a cargo, según sea el caso; y (e) entregar inmediatamente la muestra a un analista autorizado para su análisis. (Singapore Statutes Online, 2021)

### 1.15.1.3. Barreras voluntarias

Reino Unido: De acuerdo con el portal las certificaciones voluntarias que los exportadores peruanos pueden tener con el fin de darle un mayor valor agregado a sus productos para ingresar al Reino Unido son las siguientes (Standars Map, 2021).

- BRCGS Food Safety
- Fairtrade International - Hired Labour
- Rainforest Alliance - 2020
- UN Guiding Principles on Business and Human Rights
- UNCTAD BioTrade Principles & Criteria - Terrestrial Food Sectors
- UNCTAD BioTrade Principles & Criteria - Terrestrial Non-food Sectors. (Standars Map, 2021)

Bélgica: Para ingresar al mercado de Bélgica es opcional cumplir con ciertos estándares, (son 6 en total) uno de ellos es la norma BRCGS Food Safety que trata sobre la seguridad alimentaria y esta se puede aplicar a cualquier operación de procesamiento o envasado de alimentos donde se manipulen, procesen o envasen alimentos abiertos.

Otro estándar voluntario es el Fairtrade International que certifica que los trabajadores posean ambientes de trabajo justo y puedan luchar contra la pobreza. Como tercer estándar voluntario se tiene el Programa de Certificación Rainforest Alliance 2020, Rainforest Alliance es una organización internacional sin fines de lucro que trabaja en la intersección de los negocios, la agricultura y los bosques para hacer de los negocios responsables la nueva normalidad, mediante la construcción de una alianza para proteger los bosques, mejorar los medios de vida de los agricultores y las comunidades forestales, promover sus derechos humanos. y ayudarlos a mitigar y adaptarse a la crisis climática. (Jiménez, 2017)

Los otros 3 tratan sobre los Principios y criterios de biocomercio de la UNCTAD - Sectores de alimentos y los no alimentarios. Estos establecen los criterios a los que deben aspirar las organizaciones de Biocomercio, que

deseen utilizar prácticas que sean económica, social y ambientalmente sostenibles.

Singapur: Son 7 las certificaciones voluntarias, algunas de ellas son las siguientes:

- BRCGS Food Safety
- Fairtrade International - Hired Labour
- Rainforest Alliance - 2020
- UN Guiding Principles on Business and Human Rights
- UNCTAD BioTrade Principles & Criteria - Terrestrial Food Sectors
- UNCTAD BioTrade Principles & Criteria - Terrestrial Non-food Sectors.  
(Standars Map, 2021)

#### **1.15.1.4. Requisitos fitosanitarios**

Para lograr que el arándano azul ingrese a Reino Unido, Bélgica o Singapur para su comercialización, consumo, muestra y/o exportación no requiere de tratamiento cuarentenario, declaraciones adicionales o cumplir con algún requisito de etiquetado. Sin embargo, comprende los siguientes requisitos fitosanitarios que son gestionados en conjunto con SENASA:





- Certificado fitosanitario
- Certificado de planta de empaque
- Certificado de lugar de producción. (Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú - SENASA, 2020)

## 1.15.2. Productos sustitutos

### 1.15.2.1. Competencia directa

**Tabla 15**

*Competencia directa de Reino Unido*

N <sup>o</sup> .	Distribución	Empresa	Producto	Foto de producto	Cantidad por Empaque	PVP (\$)	Por oz (\$)
1	Waitrose & Partners	Waitrose	Blueberries		150 gr / 5.29 oz	USD 4.19	USD 0.79
2	Jurassic Coast Farm Shop	Jurassic Coast Farm Shop	Blueberries		125 gr / 4.41 oz	USD 3.14	USD 0.71
3	Riverfood Organic Farmers	Riverfood Organic Farmers	Blueberries		125 gr / 4.41 oz	USD 4.89	USD 1.12
4	Morrisons	The Greengrocer's	Blueberries		325 gr / 11.46 oz	USD 4.19	USD 0.37

Fuente: Waitrose & Partners, (2021)

Como se puede observar en la tabla superior, es común encontrar el arándano fresco a la venta para los consumidores de Reino Unido. Mayormente se puede encontrar estos productos en cadenas de supermercados, en las mismas granjas que cultivan los arándanos, en tiendas más pequeñas, entre otros.

**Tabla 16**

*Competencia directa de Bélgica*

Distribución	Empresa	Producto	Foto de producto	Cantidad por Empaque	PVP (€)	Por oz (\$)
--------------	---------	----------	------------------	----------------------	---------	-------------

1	Belorta	Belorta	Arándano fresco		500 gr	\$6.00	USD 0.34
2	Driscoll's	Driscoll's	Arándano fresco		250 gr	€1.59	USD 0.45
3	Carrefour	Carrefour	Arándano fresco		125 gr	\$4.0	USD 0.72

Fuente: Belorta, Driscoll's, Carrefour, (2021)

Bélgica al estar abierto al comercio exterior con otros países importar arándanos permite que el país esté abastecido de este producto todos los meses del año. Además, como se ha leído en los puntos anteriores existen varios puntos de venta de arándanos en Bélgica. Los consumidores tienen la opción de escoger dónde comprar ya que en cualquier supermercado o tienda pueden encontrar el producto en diferentes presentaciones. En una de las cadenas de supermercado más grandes de Bélgica el arándano fresco cuesta 18.32 euros el kilo.

**Tabla 17**

*Competencia directa de Singapur*

	Distribución	Empresa	Producto	Foto de producto	Cantidad por Empaque	PVP (\$)	Por oz (\$)
1	Cold Storage	Importa de Marruecos	Arándano fresco		125 gr	\$6.50	USD
2	Cold Storage	Importa de Sudáfrica	Arándano fresco		200 gr	\$9.95	USD 0.45



3	Frog eye farm	Frog eye farm	Arándano fresco		2000 gr	\$5.00	USD 0.72
4	Giant	Emborg	Arándano fresco		400 gr	\$6.95	USD 0.72




Fuente: Cold Storage, (2021)

Singapur al estar abierto al comercio exterior con otros países importar arándanos permite que el país este abastecido de este producto todos los meses del año. Además, como se ha leído en los puntos anteriores existen varios puntos de venta de arándano en Singapur. Los consumidores tienen la opción de escoger donde comprar ya que en cualquier supermercado o tienda encontrar el producto en diferentes presentaciones.

### 1.15.2.2. Competencia indirecta

**Tabla 18**

*Competencia indirecta y/o sustituta de Reino Unido*

	Distribución	Empresa	Producto	Foto de producto	Cantidad por Empaque	PVP (\$)	Por oz (\$)
1	Waitrose & Partners	Waitrose	Mixed berries		190 gr / 6.70 oz	USD 4.19	USD 0.63
2	Jurassic Coast Farm Shop	Jurassic Coast Farm Shop	Fruit box (large)		N/A	USD 25.84	N/A
3	Morrisons	The Greengrocer's	Morrison's Berrie Selection		300 gr / 10.58 oz	USD 4.19	USD 0.40







4	Fine Food Specialist	Les verges Boiron	Blueberry Puree		1000 gr / 35.27 oz	USD 27.85	USD 0.79
5	Pro Juice	Pro Juice	Blueberries WILD		10,000 gr / 352.74oz	USD 56.19	USD 0.16
6	Ocado	Le Bio Par Picard	Picard Organic Wild Blueberries (refrigerados)		450 gr / 15.87 oz	USD 9.20	USD 0.58
7	Sainsbury's	Liberté yogurt	Liberté Fat Free Blueberry Yogurt		100 gr / 3.53 oz	USD 3.14	USD 0.89
8	Cottage Delight	Cottage delight	Wild Blueberry Whole Fruit Jam		340 gr / 11.99 oz	USD 5.02	USD 0.42
9	Healthy supplies	Sussex Wholefoods	Organic Wild Blueberries		500 gr / 17.64 oz	USD 55.80	USD 3.16

Fuente: Waitrose & Partners, (2021)

Para el caso de la competencia indirecta y/o de productos sustitutos se encuentran como ejemplos los casos de mix de berries o las cajas que contienen varias frutas en las que el arándano se encuentra acompañado por otros frutos. Asimismo, el arándano puede ser consumido en forma de mermelada, puré, yogurt, refrigerados, deshidratados, entre otros. Se puede notar que estos productos pueden ser encontrados en diferentes tipos de tiendas como granjas, venta online, tiendas especializadas, cadenas de supermercados e incluso algunas tiendas se encargan de vender a escuelas, caterings, restaurantes, etc.

**Tabla 19**

*Competencia indirecta y/o sustituta de Bélgica*

	Distribución	Empresa	Producto	Foto de producto	Cantidad por Empaque	PVP (€)	Por oz (\$)
1	Carrefour	Cereal	Mermelada de arándanos baja en azúcar		320 gr	€3.75	USD 0.33
2	Carrefour	Carrefour	Mermelada de arándanos		370 gr	€1.59	USD 0.45
3	Carrefour	Fiordifrutta	Jugo de arándano		250 gr	3.55€	USD 0.72
5	Carrefour	Alpro	Yogurt sabor a arándanos		500 gr	2.63 €	USD 0.07
6	Carrefour	Nakd	Muffin de arándanos		4 x 35gr	3.09 €	USD 0.21
7	Notenshop	Notenshop	Arándanos secos		500 gr	9.50 €	USD 0.07

Fuente: Carrefour, (2021)

El arándano es consumido en diferentes presentaciones, una de ellas es el arándano seco que se pueden encontrar en diversas tiendas y supermercados. Por ejemplo, en la tienda De Notenshop que importa arándanos de Estados Unidos que tiene tiendas físicas y vende también en su página web, en promedio el kilo de arándano seco está en 19.00 euros. En otras tiendas





consultadas el precio puede llegar 17.90 euros. Los arándanos secos contienen casi tanto valor nutricional como las bayas frescas, pero tienen una vida útil más larga y también se pueden congelar.


En las cadenas de supermercado Carrefour se encuentra arándano congelado ligeramente más pequeños que el fresco aproximadamente en 4.38 a 7.76 euros el kilo.

En uno de los campos naturales de arándano Es el único lugar donde se puede admirar la reserva natural remodelada de Zwarte Beek en Beringen desde un paseo de 500 metros. En este espacio en el cual venden arándano deshidratado a un precio de 28 euros el kilo.

**Tabla 20**

*Competencia indirecta y/o sustituta de Singapur*

	Distribución	Empresa	Producto	Foto de producto	Cantidad por Empaque	PVP (€)	Por oz (\$)
1	Cold Storage	GOLDEN GARDEN	Arándanos congelados		1000 gr	\$11.90	USD
2	Cold Storage	Smuckers	Mermelada de arándanos		340 gr	\$4.95	USD 0.45
3	Cold Storage	Fruit Tree	Jugo de arándano		250 ml	\$1.15	USD 0.72
5	Cold Storage	Gippsland	Yogurt sabor a arándanos		160 gr	\$4.20	USD 0.07

6	Giant	Kiwi Garden	Yogurt griego de arándanos		140 gr	\$ 5.30	USD 0.21
---	-------	----------------	----------------------------------	--	--------	---------	-------------

Fuente: Cold Storage, (2021)

Para el caso de Singapur, las presentaciones de arándano varían, encontramos congelados y si hablamos de procesados nos referimos a mermeladas, jugos y yogures principalmente.

### 1.15.2.3. Tendencias e innovaciones en el mercado

En el caso de Reino Unido y Bélgica, la salud, el sabor y la comodidad son factores que impulsan el consumo de frutas y hortalizas frescas en Europa. Al mismo tiempo, se necesitan estándares sociales y certificaciones para un mejor intercambio de información y transparencia.

El comportamiento del consumidor se ha vuelto complejo, mientras que los compradores profesionales se vuelven más exigentes debido a la concentración del poder de compra. El sector fresco requiere que sea un experto en su campo y se integre en una cadena de suministro bien organizada. El brote de la pandemia de COVID-19 en 2020 interrumpió algunas de las tendencias existentes en el sector de frutas y hortalizas frescas. Pero mientras la cadena de suministro permaneciera intacta, la importación pudo continuar para la mayoría de las frutas y verduras. Mientras tanto, la Unión Europea mantuvo sus fronteras abiertas a los productos de primera necesidad a través de “carriles verdes” para garantizar el suministro de frutas y hortalizas frescas para todos sus Estados miembros. Entonces, los principales problemas para los cambios en la oferta se pueden encontrar en los países productores donde faltan recursos laborales y la logística se ha vuelto menos confiable o tiene una capacidad reducida. Esto ha provocado retrasos y mayores costos producción.

Además de la selección de frutas y verduras exóticas y de calidad especial de los consumidores, el sabor y la experiencia también juegan un papel cada vez más importante. Los consumidores están dispuestos a pagar precios

superiores por productos que siempre tienen buen gusto. La marca y la narración de historias son herramientas necesarias para respaldar el marketing de gusto excepcional.

Singapur: El singapurense cuenta con un estilo de vida ajetreado y, generalmente, no dispone de tiempo para cocinar, por lo que acude de manera frecuente a restaurantes – un promedio de dos veces al día – y suele consumir alimentos envasados. Sin embargo, debido a la notable influencia de la cultura de occidente, sus hábitos alimenticios están cambiando rápidamente, lo cual se observa, sobre todo, en el desayuno, donde los cereales y panes están desplazando a otras preparaciones más tradicionales como el porridge, así como en la práctica de consumir un postre luego de las comidas. También es importante destacar un auge en la preocupación por la salud y el bienestar. A ello ha contribuido la campaña del Gobierno denominada “Health Promotion Board” que busca fomentar la alimentación sana y consciente y que ha motivado que los consumidores adquieran cada vez más frutas, verduras, productos pesqueros y productos basados en la dieta mediterránea. Finalmente es importante mencionar que Singapur ha sido uno de los pioneros mundiales en el desarrollo del comercio electrónico. De hecho, actualmente el e-commerce es considerado un mercado maduro en el país, ya que los consumidores cuentan con altos niveles de adopción del mismo. Se espera que las ventas a través de estas plataformas crezcan 11.2% por año hasta 2021, aunque esta tasa probablemente será largamente superada a raíz de la crisis del COVID-19. Para hacer frente a este mercado dinámico, algunas empresas están enfocándose en nichos específicos a manera de diferenciación. (Trigozo Alvarado, 2021)

### **1.15.3. Poder de negociación con los competidores**

#### **1.15.3.1. Número de productores de arándano**

Reino Unido: Reino Unido encontramos aproximadamente 44 productores. Algunos de ellos forman parte de una asociación más grande, o de cooperativas.

Bélgica: En Bélgica, encontramos alrededor de 116 empresas productoras de arándano. Existen diferentes tipos de empresas que cosechan la super fruta en Bélgica.

Por ejemplo, las empresas productoras son las que producen variedades de frutas y vegetales que ofrecen a mayoristas y a supermercados. Las cooperativas, son las empresas más grandes ya que están constituidas entre 1000 a 1500 productores. Estas producen diferentes variedades de fruta de la mejor calidad tanto para consumo nacional como para exportaciones. De las más conocidas son BFV, Blauwe bessen Jan Janssen. Las subastas son un vínculo importante entre el productor y el consumidor, venden más de 70 tipos diferentes de frutas y verduras en grandes volúmenes a clientes en Europa, Canadá, América y Asia. Los compradores de la Subasta REO (la más grande) son principalmente mayoristas, exportadores y mayoristas.

Las granjas agrícolas están presentes en todo Bélgica, las personas pueden ir a conocer donde se llevan a cabo las cosechas y ellos venden directamente la fruta producida a las personas que quieren asistir. Por ultimo los mercados agricultores, son principalmente agricultores que venden sus propios productos agrícolas. Entonces, al igual que con los otros puntos de venta de la cadena corta, no hay subastas ni supermercados involucrados.

Singapur: Singapur es un país insular, con solo 701 km<sup>2</sup> de tierra, pero con una población de más de 4,5 millones. Por lo tanto, Singapur tiene tierras limitadas con menos de 2150 hectáreas para la agricultura, o alrededor del 3% de la tierra del país. Casi todos los alimentos deben ser importados, ya sea dentro de la región o desde Europa y América del Norte. (Blauwebessen, 2021)

#### **1.15.3.2. Presentación de venta del arándano**

Reino Unido: Los arándanos de Reino Unido suelen tener una presentación fresca, seguido por empaquetada, congelada, pulpa, puré. En cuanto a la forma directa en que lo venden es a través de sus propias tiendas, cafeterías y máquinas expendedoras. Algunas utilizan el sistema “pick your own” en las que los consumidores pueden recolectar sus propios frutos.

Bélgica: En Bélgica, el mayor consumo del arándano es fresco, se puede encontrar a granel en diferentes mercados, supermercados o tiendas especializadas de frutas. También hay granjas en las cuales se puede ir a comprar directamente o recogerlas, eso con el fin de conocer el lugar de producción.

Singapur: las presentaciones de arándano varían, en su mayoría las presentaciones son de arándano fresco luego se puede encontrar congelados, finalmente procesados como las mermeladas, jugos y yogures principalmente.

### **1.15.3.3. Cantidad de plantas de producción y métodos de producción empleados**

Reino Unido: En cuanto a las plantas de producción, todos los productores tienen al menos una dentro de Reino Unido. Sin embargo, suelen oscilar entre 1 a 5 plantas dependiendo del tamaño del productor. Respecto a los métodos de producción, el método más utilizado es el de los túneles de polietileno, seguidamente emplean cultivo por medio de macetas, polinización por medio de abejas, paneles solares, sistemas de protección contra heladas, clasificadoras ópticas, entre otros.

Bélgica: En Bélgica, el número de plantas de producción es alrededor de 80 ya que algunas empresas poseen uno o dos campos de cultivo. El consumo de fruta fresca en Europa se está desarrollando hacia un enfoque más sostenible en cuanto a producción y procesamiento. Los problemas ambientales y sociales son cada vez más importantes. Los esquemas de certificación social y ambiental incluyen acciones para reducir y registrar fuertemente el uso de plaguicidas, aumentar la seguridad de los empleados y/o incluso incluir garantías de precios para los productores. El cultivo es realizado de manera natural cosechando arbustos de arándano. (Martínez, 2020)

Singapur: Al no contar con productores locales, no cuenta con plantas de producción ni métodos de producción.

### **1.15.3.4. Tipo de asociatividad productora**

En Reino Unido mayormente se encuentran cooperativas y en segundo lugar asociaciones, mientras que, en Bélgica, algunas de las empresas son



independientes, luego se encuentran cooperativas y asociaciones de productores.

En el caso de Singapur, al no existir productores, no cuenta con asociatividad.

#### **1.15.3.5. Nivel de venta**

Reino Unido: Reino Unido suele tener productores en su mayoría grandes para cubrir la gran demanda. Algunos de los productores cuentan con una marca propia, lo que les permite diferenciarse en el mercado, otros pueden proveer todo el año.

Bélgica: Una de las empresas productoras más grandes de Bélgica es BFV, es una cooperativa constituida por más de 1500 productores de fruta. Belgische Fruitveiling está a la cabeza del mercado de fruta belga con una cuota de mercado de más del 50%. Y además exportan aproximadamente el 60% de los productos que producen en todo el país. La planta central está la región de Waasland. Produce el 13% del arándano de Bélgica. Su mayor producción se da entre junio y octubre. Otra de las empresas productoras más grandes es O'bio, es una empresa que cultiva y procesa frutos pequeños de forma orgánica. Su enfoque principal es el arándano además cuenta con un jardín de auto recolección se abre al público en general, donde todos pueden recolectar bayas ellos mismos. REO Veiling es una subasta que está conformada aproximadamente por 1.000 productores. Juntos, aportan aproximadamente 200 millones de kg de frutas y verduras frescas al REO Veiling cada año, donde se vende más de 70 tipos diferentes de frutas y verduras en grandes volúmenes a clientes en Europa, Canadá, América y Asia. Los compradores de la Subasta REO son principalmente mayoristas, exportadores y minoristas. (Reo Veiling, 2021)

Por último, otro gran productor es Blueberry Fields fundada en 1997, que desarrolla su actividad en el sector Bayas. También está presente en los sectores Arándano y pasteles de fruta. Tiene su sede en Koersel, Bélgica. La tienda de arándanos está ubicada En el edificio central de Blueberry Fields. Los horarios de apertura varían a lo largo del año. (Belgische fruitveiling CVBA, 2020)

Singapur: En el caso de Singapur, al no existir productores, no cuenta con niveles de venta de productores.

#### **1.15.3.6. Ranking de países de los que importan arándano**

Reino Unido: El Perú es uno de los países que le provee mayor cantidad de arándanos a Reino Unido. Durante el año 2019 el principal vendedor de arándanos es España con un 22.96% de participación del total importado por Reino Unido y esto es debido principalmente a la cercanía geográfica entre ambos países. En segundo lugar, se encuentra Perú con el 18.04% de las importaciones. En el 2020 España se mantiene en primer lugar con el 25.41% de participación del total importado por Reino Unido. La misma situación se da para Perú manteniéndose en segunda posición con un 17.28%. Vemos que las importaciones peruanas de arándano sufrieron una ligera disminución, esto debido a las dificultades logísticas presentadas durante la pandemia por COVID – 19.

Bélgica: El Perú es también uno de los países que le provee mayor cantidad de arándanos a Bélgica. Durante el año 2019 el principal vendedor de arándanos es Países Bajos con un 51.9% de participación del total importado por Bélgica. En segundo lugar, se encuentra España con el 14.70% de las importaciones, ambos países relacionados a la cercanía con el país de destino.

El Perú se encuentra en tercer lugar con el 13.68% de las importaciones. En el 2020 Países Bajos se mantiene en primer lugar con el 42.84% de participación del total importado por Bélgica. Mientras que el Perú ascendió a la segunda posición con un 16.47% del total es decir aumento sus exportaciones en 43.55% respecto a lo exportado en el 2019.

Singapur: Para Singapur, actualmente hay 43 empresas que son parte de la asociación de Importadores y Exportadores de Frutas y Verduras de Singapur, de las cuales 10 de ellas importan arándanos. Como se menciona en el punto anterior el Perú aumento sus exportaciones a Singapur en 188.79% del año 2019 al 2020. En el año 2019, Estados Unidos exportó 4 millones 169 mil dólares en arándano mientras que al año siguiente se aumentó a 6 millones 76 mil dólares. Chile en nivel FOB en el año 2019 fue de 3 millones 516 mil dólares mientras que en el 2020 4 millón 193 mil dólares. El tercer país

importador de Singapur es Perú que paso a vender aproximadamente 1 millón 338 mil de dólares en el 2019 mientras que en el 2020 aumentó a 3 millones 864 mil dólares.

#### **1.15.4. Poder de negociación con los clientes**

##### **1.15.4.1. Número de empresas importadoras de arándano**

Reino Unido: En Reino Unido son aproximadamente 85 las empresas que importan arándanos. Las importaciones la realizan de países como Polonia, España, Portugal, Marruecos, Países Bajos, entre otros.

Bélgica: Bélgica es un país que produce arándano. Pero a pesar de ello, también importa arándano de otros países del mundo. Aproximadamente existen 15 empresas importadoras de arándano. Una de las empresas importadoras más grandes es DUVA FRUIT UVA FRUIT es un mayorista de hortalizas, frutas y todos los productos afines, ubicado en Gistel. Importan frutas y verduras de Países Bajos y Francia.

Singapur: Actualmente hay 43 empresas que son parte de la asociación de Importadores y Exportadores de Frutas y Verduras de Singapur, de las cuales 10 de ellas importan arándanos.

##### **1.15.4.2. Cartera de clientes**

Reino Unido: En Reino Unido, aproximadamente 5 empresas podrían estar dispuestas a trabajar con arándano peruano debido a que o bien ya realizan importaciones de otros países sudamericanos o ya trabajan con el arándano peruano.

Bélgica: En Bélgica, muchas de las empresas importadoras son mayoristas, les venden a cadenas de supermercados por lo cual demandan una alta cantidad de arándanos. El arándano peruano es bien visto en dicho país.

Singapur: En los últimos años el consumo de frutas en Singapur se ha elevado hasta alcanzar 72 kg al año por persona en 2018. Existen claras preferencias por frutas tropicales frescas, aunque las manzanas, peras y naranjas importadas son bastante populares. Asimismo, otras frutas foráneas con alta demanda son las frutas de carozo (paltas, duraznos y melocotones), cerezas, fresas, moras y arándanos. (Jiménez, 2017)

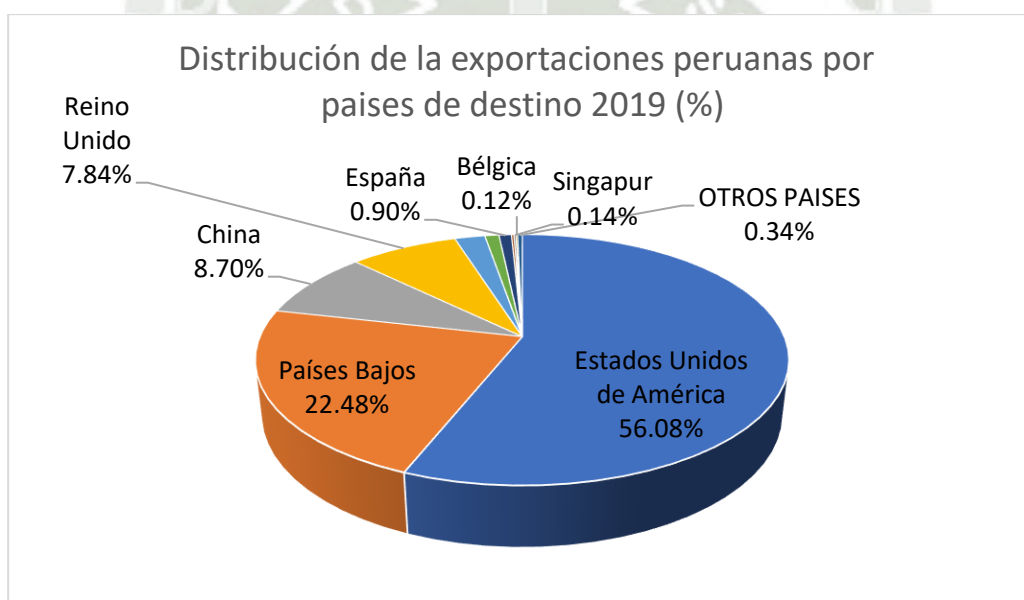
### 1.15.5. Poder de negociación con los proveedores

#### 1.15.5.1. Número de empresas proveedoras de arándano peruano

Como se menciona en el punto 1.8, hubo 83 empresas exportadoras de arándano en el Perú en el 2020, sin embargo, muchas de estas empresas pertenecen a una de las asociaciones más grandes que es Pro-arándanos. En esta asociación participan las empresas más importantes como Hortifrut, Camposol y Agrovisión entre las tres exportan casi el 37% de los envíos fuera del país junto con 27 empresas más llegando al 80% del total de producción.

#### Gráfico 16

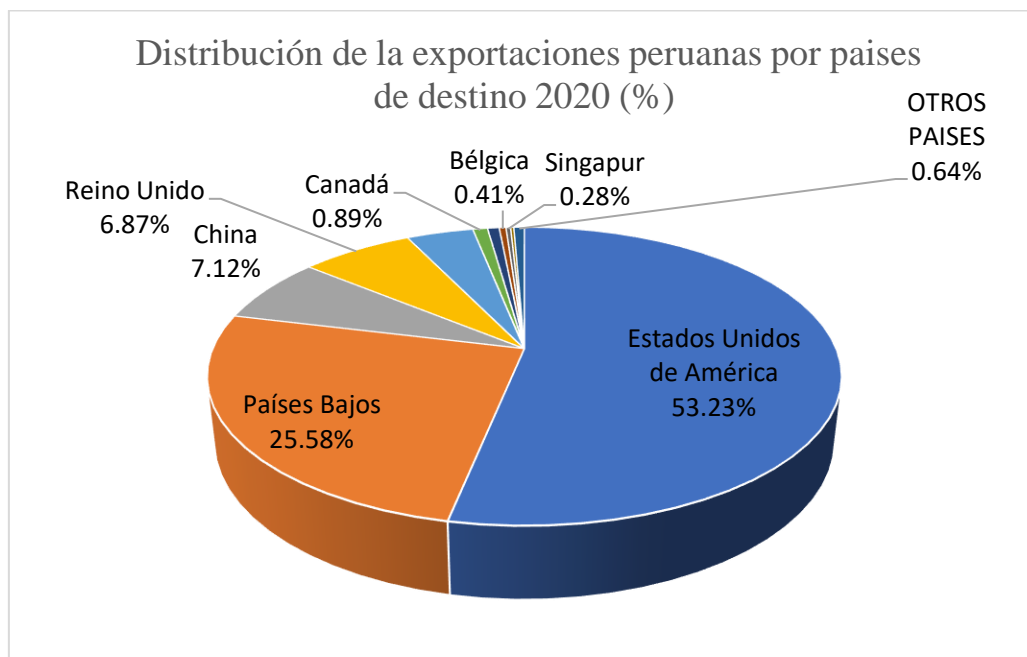
*Distribución de la exportaciones peruanas por países de destino 2019 (%)*



Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 17**

*Distribución de la exportaciones peruanas por países de destino 2020 (%)*



Fuente: Elaboración Propia

Los principales destinos del arándano peruano en el año 2019 fueron Estados Unidos, con 56.08% de participación; los Países Bajos, con 22.48%, y China (incluido Hong Kong), con 10.89%. Mientras que Reino Unido se posiciona en 4to lugar con 7.84%, Singapur en 9° con 0.14%, seguido de este se encuentra Bélgica con 0.12% del total exportado. En el año 2020 los principales destinos continúan siendo Estados Unidos, con 53.23% de participación; los Países Bajos, con 25.58%, y China (incluido Hong Kong), con 10.93%. Mientras que Reino Unido se posiciona en 4to lugar con 6.87%, Bélgica en 8° subiendo así dos posiciones con 0.41%, seguido de este se encuentra Singapur con 0.28% del total exportado, bajando una posición.

Reino Unido: En base a la información que proporciona la página Veritrade, se analizó al total de exportadores peruanos que envían arándano al Reino Unido. En el 2019 tan solo 26 empresas peruanas llegan hasta UK mientras que en el 2020 fueron 33 empresas que exportaron hacia dicho país de destino. Por lo mismo las exportaciones a este país aumentaron en \$ 5,392,000 dólares en 2020 respecto al año 2019. La empresa exportadora que

exporta en mayor cantidad y valor FOB es la empresa HFE Berries Peru S.A.C., en el año 2020 exportó alrededor de \$16,720,491 dólares a Reino Unido, sin embargo tuvo una caída del 25.02% ya que el año anterior exportó \$22,299,291 dólares.

Bélgica: Las exportaciones a Bélgica se incrementaron en 315.88% en el 2020 respecto al anterior. No se cuenta con información exacta del número de exportadores peruanos que se dirijan a este destino, pero se estima que son entre 10 a 15 empresas peruanas en base al porcentaje de participación del total exportado a nivel mundial.

Singapur: Las exportaciones a Singapur se incrementaron en 145.91% en el 2020 respecto al anterior. No se cuenta con información exacta del número de exportadores peruanos que se dirijan a este destino, pero se estima que son entre 5 a 10 empresas peruanas en base al porcentaje de participación del total exportado a nivel mundial.

#### **1.15.5.2. Número de distribuidores**

Reino Unido: En Reino Unido encontramos aproximadamente hay 39 distribuidores aproximadamente, se encargan de distribuir a supermercados, minoristas independientes, chefs, restaurantes, hoteles, cafeterías, empresas independientes de alimentación, empresas de jugos, empresas de catering, escuelas, universidades, entre otros.

Bélgica: En Bélgica el importador juega un papel muy importante en el canal comercial, tanto en el sector minorista como en el servicio de alimentación. Los importadores también abastecen a mayoristas nacionales y exportadores. Hoy en día, los importadores y mayoristas tienden a desarrollar también sus propias marcas. Estas marcas están destinadas a atraer a los consumidores o clientes mayoristas y de servicios de alimentos. Cuando se trata de frutos rojos, la salubridad, el atractivo en apariencia y la variedad del producto son a menudo clave para las marcas. Además, la percepción del consumidor sobre la pasión del productor por suministrar un producto de calidad se utiliza a menudo como herramienta de marketing. Los importadores y distribuidores difieren en su relación con el sector minorista. Algunos son proveedores de productos de marca propia, otros tienen su propia marca, mientras que otros

comercializan la marca de un productor (cooperación). (Instituto de Fomento región de Murcia, 2016)

Singapur: Respecto a la distribución de productos alimenticios, en Singapur existe gran número de importadores y distribuidores especializados en los distintos subsectores. Normalmente tienen acuerdos con las cadenas de supermercados, tiendas de productos gourmet, hostelería, restauración, tiendas de barrio y empresas especializadas en aprovisionamiento de buques. En el caso del vino y bebidas alcohólicas, hay gran número de importadores de pequeña escala. (Instituto de Fomento región de Murcia, 2016)

- Retail o Minorista: Los supermercados, incluidos los hipermercados (Carrefour y Giant), están ganando participación en la venta minorista de estos artículos. NTUC Fairprice y el Dairy Farm Group son los dos supermercados más grandes que actúan como minoristas para la venta de los alimentos y bebidas importados. (Instituto de Fomento región de Murcia, 2016)
- Servicios alimenticios: Singapur es el centro principal de sudeste asiático de transporte y turismo y posee una amplia industria de servicios alimenticios con la presencia de muchos hoteles, restaurantes, caterings de aerolíneas y embarcaciones, hospitales y clubes. En este segmento se destacan las ventas de preparaciones alimenticias y los productos gourmet. (Instituto de Fomento región de Murcia, 2016)
- Elaboración doméstica: Singapur posee una vasta industria doméstica de alimentos y bebidas que presenta una amplia variedad en sus elaboraciones. Sin embargo, prácticamente, todas las materias primas son importadas. Por lo tanto, existe poca actividad en la agricultura, acuicultura y ganadería. (Instituto de Fomento región de Murcia, 2016)

#### **1.15.5.3. Número de lugares de venta de arándano**

Reino Unido: En Reino Unido, mayormente los lugares de venta en los que se puede encontrar el arándano son supermercados, tiendas propias de los mismos productores, tiendas de conveniencia y finalmente en los drive – thru.

Bélgica: En Bélgica las principales cadenas de supermercados son Carrefour, el grupo Delhaize y Colruyt. Juntos controlan el 70% del mercado. Otros

actores principales del mercado son: Lidl, SPAR, Aldi, Louis Delhaize Group, Intermarche y Albert Heijn. El país es muy abierto al comercio extranjero y cuenta con sistemas sofisticados de distribución y una infraestructura bien desarrollada. Gracias a esto, ha atraído a numerosas empresas y, por consiguiente, ha desarrollado un mercado muy competitivo. (Jiménez, 2017) En Bélgica, Carrefour es un actor clave en el comercio minorista, presente en todas las regiones del país. Carrefour está desarrollando diferentes formatos de tienda (hipermercados Carrefour, mercado Carrefour, Carrefour Express y Carrefour drive. Carrefour en el año 2016 contó con 56 hipermercados en Bélgica, 44 de ellos bajo su propia gestión y un franquiciado, 443 supermercados, de los cuales 39 bajo su propia gestión y 296 tiendas "Express", todas franquiciadas.

Otro punto de venta de frutas frecuente son los mercados. Las máquinas expendedoras son una nueva forma para ofrecer productos agrícolas. La máquina expendedora suele estar ubicada en las inmediaciones de las granjas, para un productor, no requiere mucho tiempo y puede continuar trabajando en la granja sin usar mano de obra para las ventas. A fines de 2016, existían 7.163 puntos de venta, entre supermercados, tiendas de frutas, mercados, tiendas de alimentos, mercados entre otros en Bélgica. (Santander Trade, 2019)

Singapur: En Singapur existen alrededor de 679 supermercados con licencia. El panorama de los supermercados en Singapur está dominado por tres grandes actores: NTUC, que opera todas las cadenas NTUC FairPrice; Dairy Farm International Holdings (DFI), que opera las cadenas de supermercados Cold Storage y Giant, así como Market Place; y Sheng Siong. El sector de los comestibles es lucrativo en Singapur, obsesionado con la comida, y los lugareños pasan más tiempo comprando en los supermercados que en cualquier otro lugar minorista.



#### 1.15.5.4. Estrategias empleadas por los lugares de venta

Reino Unido: En Reino Unido, algunas de las estrategias de venta empleadas son: descuentos, tarjetas especiales que ofrecen descuentos, membresías y clubes, venta online, ofertas con otros productos, delivery gratuito cuando la orden es a través de un portal web.

Bélgica: En Bélgica, las estrategias de venta más utilizadas son las promociones y descuentos. Los productores que ofrecen sus productos directamente al cliente lo hacen brindando un servicio de calidad y distintivo, por ejemplo, ir a recoger arándanos directamente, brindan una experiencia de compra exclusiva.

Singapur: La penetración comercial en el mercado de Singapur puede llevarse a cabo por diferentes vías, que van desde la venta al importador o mayorista hasta la radicación directa en el país, pasando por situaciones intermedias como podrían ser los acuerdos de distribución o las franquicias. Hasta el momento, la fórmula más utilizada ha sido la firma de un contrato de distribución. El uso de este canal, regularmente, implica la negociación de un paquete estratégico entre el proveedor y el distribuidor local, donde suele negociarse el proceso de reventa, posicionamiento del producto, política promocional, precio y servicio postventa. (Instituto de Fomento región de Murcia, 2016)

### 1.15.6. Desarrollo de la matriz de competitividad

**Tabla 21**

*Matriz de competitividad*

FACTORES	PONDERADO	Reino Unido	Bélgica	Singapur
		TOTAL	TOTAL	TOTAL
<b>Barreras de ingreso y salida</b>	20%	0.55	0.55	0.55
<b>Poder de negociación con proveedores</b>	30%	0.90	0.81	0.60
<b>Poder de negociación con clientes</b>	30%	0.90	0.60	0.45
<b>Fuerzas y debilidades de los competidores</b>	10%	0.20	0.22	0.23
<b>Nivel de sustitutos</b>	10%	0.20	0.20	0.22
<b>TOTAL</b>	100%	<b>2.75</b>	<b>2.38</b>	<b>2.05</b>

Fuente: Elaboración Propia

Se realizó el mismo método de puntuación utilizado en la matriz de atracción, primero se otorgó un porcentaje de ponderación a cada uno de los factores según la relevancia en la investigación. El máximo puntaje es 3 y el mínimo 1 para cada una de las subvariables de cada factor. El puntaje fue colocado de forma subjetiva luego de investigar y analizar la información recopilada según el país de destino.

En la matriz de Porter el Reino Unido es el país que posee un mejor resultado. Ya que presenta una tarifa del 0%, cuenta con la mayor cantidad de distribuidores y de lugares de venta ya sean mayoristas o minoristas, los lugares de venta cuentan con las mejores estrategias para captar clientes como descuentos, venta online, delivery gratuito, entre otros.

Por otro lado, si bien Reino Unido cuenta con una cantidad de productores considerable, la producción no es suficiente para poder abastecer toda la demanda. Respecto a los niveles de competencia directa, indirecta y de sustitutos, Reino Unido cuenta con una competencia moderada que de ser enfocada de la manera correcta puede convertirse en alianzas. Además, de acuerdo con las tendencias de este país, toman muy en cuenta las preferencias del consumidor al momento de ofertar el producto.

**1.16. Selección del país destino****Tabla 22***Matriz de selección de país destino*

PAÍS	ATRACCIÓN	COMPETITIVIDAD	POBLACIÓN (millones hab.)
BÉLGICA	1.82	2.38	11,778
SINGAPUR	2.51	2.05	5,866
REINO UNIDO	2.41	2.75	67,081

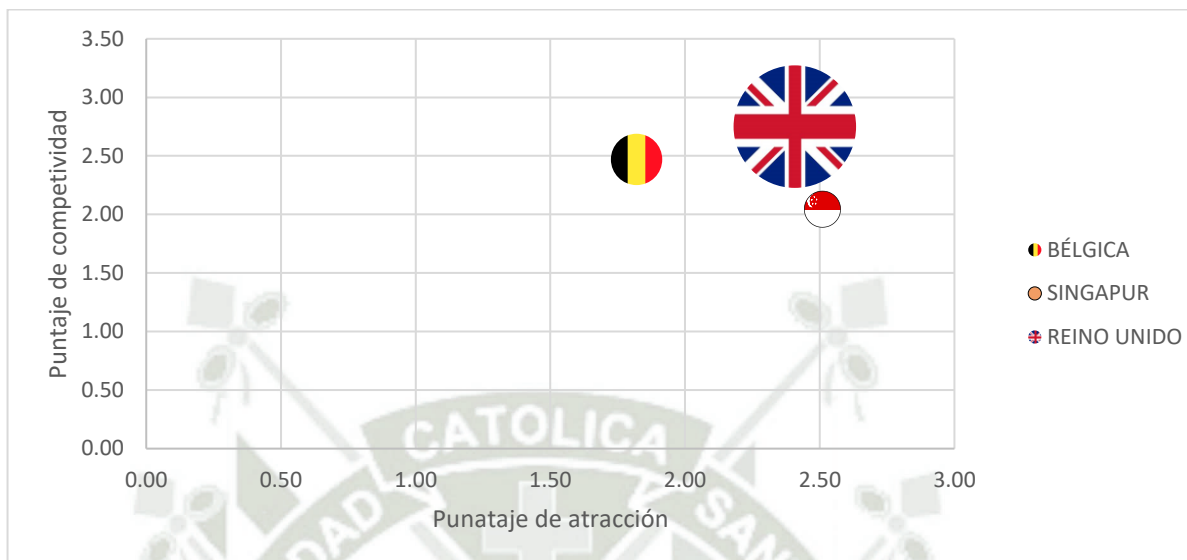
Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la tabla N° 22 el país ganador por una mínima diferencia en la matriz de atracción es Singapur, seguido de este es Reino Unido por 0.10 en el puntaje. Se puede concluir que ambos países son atractivos para potenciar las exportaciones de arándano peruano. Esto es debido a que su riesgo comercial y político son bajos. Singapur posee el mayor porcentaje de población que tiene acceso a un dispositivo móvil al igual bajo riesgo de afectación por riesgos naturales además tiene una mayor tendencia a consumir productos importados por su baja producción de insumos. Por otro lado, Reino Unido tiene un saldo comercial elevado lo que lleva a asumir que la producción nacional con la que cuentan no basta para suplir toda su demanda. Por otro lado, Reino Unido es el que cuenta con la mayor cantidad de población con acceso a internet y el riesgo de sufrir desastres naturales es bajo.

La razón por la que Reino Unido obtuvo la puntuación más alta en el índice de competitividad fue porque – junto con Bélgica – cuenta con tarifas arancelarias de 0%, 6 barreras voluntarias, 3 requisitos fitosanitarios, cuentan con una amplia variedad de presentación de venta de su arándano local al igual que variedad de lugares de venta. Además, Reino Unido cuenta con mayor cantidad de distribuidores, estrategias de venta y número de empresas importadoras de arándano en comparación con Bélgica y Singapur.

### Gráfico 18

*Selección de país como nicho de mercado*



Fuente: Elaboración Propia

Para la elección del nicho de mercado se realizó el gráfico N°18 tomando en cuenta los puntajes obtenidos en la matriz de atracción y de competitividad. Cada burbuja representa al país que posee su bandera, el eje X es el puntaje de la matriz de atracción mientras que el eje Y es el puntaje de la matriz de competitividad. La posición de cada país la determinó los puntajes ya mencionados y el tamaño es en base a la cantidad de habitantes, ya que a mayor población las importaciones por ende serán proporcionales a ello. Se puede ver que el país más atractivo para promover los esfuerzos de exportación es Reino Unido frente a los dos países analizados.

## 2. RESULTADOS

### 2.1. Reino Unido – internacional

#### 2.1.1. Información general

Reino Unido es actualmente la 6ta economía en el mundo de acuerdo a lo indicado por el Congressional Research Service (2021). El idioma principal es el inglés, además de galés, escocés y galeico. Respecto a la religión, encontramos una mayoría cristiana.

Reino Unido se encuentra formado por 4 países: Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda del Norte. En sí, Inglaterra, Escocia y Gales conforman la isla británica, mientras que Irlanda del Norte es una isla aparte. La capital de Reino Unido es Londres y algunas de las principales ciudades son Birmingham, Liverpool y Manchester en Inglaterra; Belfast y Londonderry en Irlanda del Norte; Edimburgo y Glasgow en Escocia y finalmente Swansea y Cardiff en Gales. (Briggs, A., 2021)

Cada parte del Reino Unido cuenta con un sistema diferente de gobierno local. En el caso de Inglaterra e Irlanda del Norte, el nivel posterior recibe el nombre de distrito, municipio o ciudad. En el caso de Gales este nivel es conocido como condado o distrito de condado y en Escocia como área del consejo o ciudad. (Briggs, A., 2021)

Reino Unido cuenta con un jefe de estado que es la Reina Isabel II y un jefe de gobierno, actualmente es el primer ministro Boris Johnson que pertenece al Partido Conservador. Además de este, los otros partidos políticos son el Partido Laboral y el Partido Liberal. Boris Johnson asumió el cargo en julio de 2019 luego de la renuncia de su predecesora Theresa May quien no logró obtener la aprobación del parlamento respecto al acuerdo de retiro de la Unión Europea (en adelante denominado Brexit). (Congressional Research Service, 2021)

Desde el 1 de febrero de 2020 el Reino Unido dejó de formar parte de la Unión Europea. Para poder lograr el Brexit era necesario que se negociaran temas como derechos de los ciudadanos, el pago de las obligaciones financieras pendientes y el comercio internacional. En diciembre de 2020 se celebró un Acuerdo de Comercio y Cooperación entre Reino Unido y la Unión Europea para dar solución a las problemáticas mencionadas anteriormente, lastimosamente quedó

pendiente resolver muchas interrogantes, pero se espera que estas sean resueltas con el tiempo.

De acuerdo con el Congressional Research Service (2021) algunos de los motivos por los que Reino Unido decidió salir de la Unión Europea fue porque consideraban que la Unión Europea se centraba mucho en los tratados y procesos internos en lugar de tener un panorama claro de prioridades común a todos los miembros como el de impulsar la competitividad económica, la promoción de una política energética común, entre otros.

En el ranking general del Índice de Facilidad para Hacer Negocios del Banco Mundial 2020, Reino Unido se encuentra en el octavo puesto, donde destaca la obtención de crédito, el alcance del índice de divulgación respecto de la protección de los inversores minoritarios y cumplimiento documental en el comercio internacional. (World Bank , 2020)

Por otro lado, de acuerdo con el ranking Transparency International's Corruption Perception Index, que mide la percepción de la corrupción en el sector público en 180 países analizados, Reino Unido se encuentra en el puesto 11 con un puntaje de 77 puntos sobre un total de 100 puntos; mientras que Perú ocupa el puesto 94 con un puntaje de 38 puntos sobre 100 puntos Según lo escala establecida por este ranking, 0 es altamente corrupto y 100 es muy limpio; por lo tanto, podemos afirmar Reino Unido es un país con menor corrupción a comparación de Perú. (Transparency International, 2020)

### **2.1.2. Indicadores macroeconómicos**

El Banco de Inglaterra en un intento de impulsar la economía recortó su tasa de interés de referencia a 0.1%, además de buscar mantener baja la inflación.

En el caso de la inversión privada, no se espera que retome fuerza pues debido al Brexit y a la pandemia por Covid-19 generan un entorno muy inestable e incierto, lo que puede limitar la liquidez esperada. Durante el 2020 el gobierno potenció ayuda fiscal equivalente a 280.000 millones de libras que incluía ayuda para el Servicio Nacional de Salud, subvenciones para empresas, beneficios de seguridad social, entre otros. (Passport, 2021)

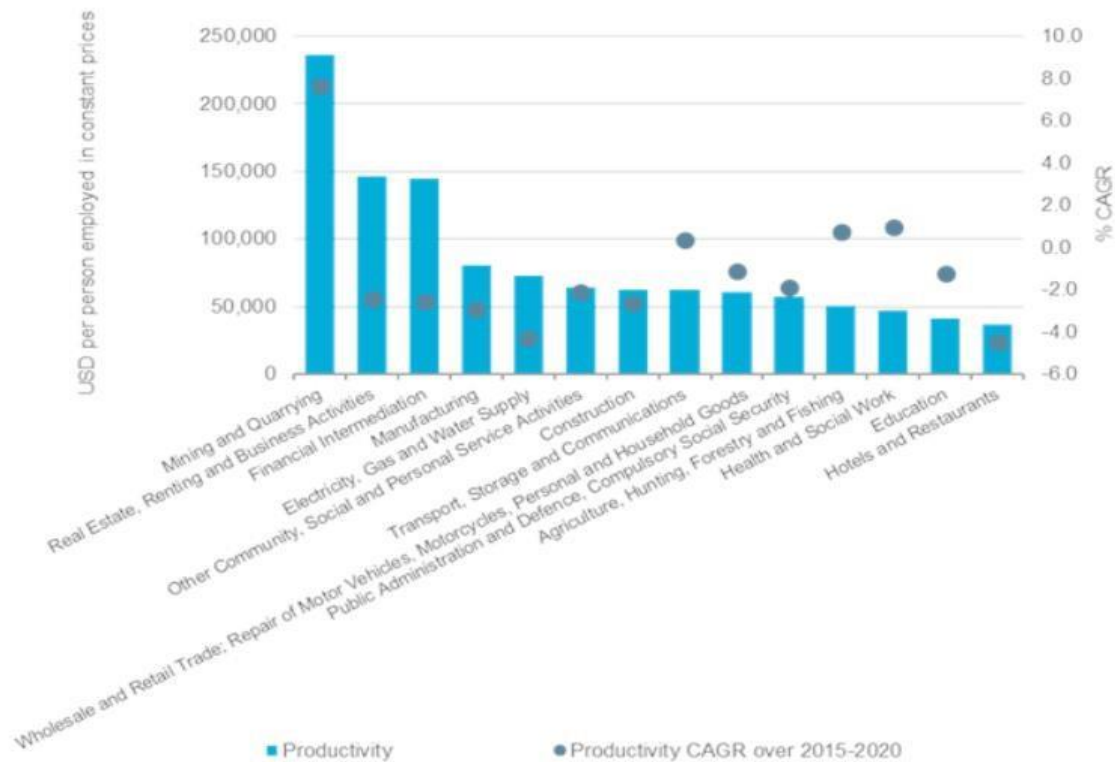
Sin embargo, esto generó un déficit fiscal e incremento en la deuda pública (Euromonitor, 2021).

La estructura económica del Reino Unido se compone por las siguientes actividades económicas como se aprecia en la siguiente ilustración:

### Ilustración 3

*Productividad por sector en el Reino Unido - 2020*

Chart 9 Productivity by Sector in the UK: 2020



Fuente: Passport, (2021)

Principalmente la economía se sustenta en actividades mineras, sector inmobiliario y sector financiero. En el caso de la agricultura, solamente alrededor del 2% de la PEA se dedica a la agricultura, por ello se encuentra como la 11ava actividad económica. El gobierno intentó crear nuevas oportunidades laborales en zonas rurales, pero estas no tuvieron resultado. Además de esto, la cantidad de superficie empleada para la actividad agrícola ha disminuido, por ende, la superficie cultivada también lo hizo. (Briggs, A., 2021)

Por otro lado, existía una gran preocupación por los impactos que el Brexit pudiera tener tanto a nivel de la Unión Europea como del Reino Unido. Por el lado de la Unión Europea, estaban perdiendo al 5to exportador más grande de la unión aduanera y el 7.4% del destino de las exportaciones generales. (Passport, 2021)

Por el lado del Reino Unido, algunos de los riesgos económicos del Brexit se resumían en una caída de la confianza por la incertidumbre, debilitamiento de las inversiones, depreciación de la libra esterlina, incremento en los precios y desánimo por parte de los consumidores. Además, Reino Unido tenía la esperanza de convertirse en un centro tecnológico, pero tiene una fuerte competencia en otros miembros de la Unión Europea que se encuentran en proceso de introducir un mercado único digital. (Passport, Euronitor, 2018)

Durante las últimas dos décadas del siglo XX, las tasas del impuesto sobre la renta de las personas físicas bajaron y las tasas del impuesto a las empresas aumentaron levemente. El impuesto al valor agregado, que aplica un impuesto del 20 por ciento a las compras, genera entre una décima y una quinta parte de los ingresos del gobierno. (Briggs, A., 2021)

De acuerdo con el reporte de Passport, en 2020 la mayor cantidad de desempleo se centró entre las edades 20 a 29 años (Passport, 2021).

Respecto al comercio internacional, en el año 2020, las exportaciones de Reino Unido sufrieron una caída debido a que los flujos comerciales fueron interrumpidos gracias al Covid-19, los precios del petróleo cayeron y por la incertidumbre creada por el Brexit. Cerca del 50% de sus exportaciones fueron maquinaria y electricidad (21.5%), transportes (15.2%) y químicos (12.8%) con destino a Estados Unidos, Alemania e Irlanda. (Passport, 2021)

Por otro lado, las importaciones también disminuyeron debido a que la incertidumbre de la demanda interna, pero se espera una recuperación gradual conforme la pandemia sea controlada y las restricciones vayan siendo anuladas. Aproximadamente el 50% de las importaciones están compuestas por maquinaria y electricidad (21%), piedras y vidrios (13.8%) y transporte (12.9%), todo esto proveniente de Alemania, China y Estados Unidos. (Passport, 2021)

En 2020, Reino Unido firmó TLC con Japón en Canadá, además del Acuerdo de Comercio y Cooperación con la Unión Europea (válido desde 1 enero de 2021) Esto permitió que los inversores estuvieran más calmados pues muchas empresas británicas dependían del comercio con la Unión Europea. (Passport, 2021).



### 2.1.3. Cultura de negocios

Se debe tener cuidado al momento de emplear gentilicios pues al ser 4 países diferentes los que conforman el Reino Unido, cada uno tiene su propio gentilicio. Para el caso de los habitantes de Gran Bretaña es correcto referirse a ellos como británicos. Para aquellos que residen en Escocia, escoceses; para los que viven en Gales, galeses y finalmente quienes viven en Irlanda del Norte, irlandeses.

Si se está buscando negociar con una empresa inglesa, lo más recomendable es que se establezca un primer contacto con una tercera parte que no va a participar en dichas negociaciones. Además, se debe estar muy seguro de que se va a llevar una negociación, para los británicos el tiempo es algo muy importante. Sin embargo, no es necesario contar con una agenda de temas a tratar o negociar. De manera inicial, las negociaciones comienzan discutiendo sobre temas banales, siempre cuidando no realizar preguntas personales. Durante las negociaciones se puede esperar un trato frío y profesional. Es más probable que los ingleses se encuentren más interesados en relaciones a corto plazo. En caso la negociación brinde frutos y ambas partes estén dispuestas a trabajar juntos es recomendable que los abogados de ambas partes se reúnan aparte pues los ingleses van a buscar que el contrato sea sometido a su propia legislación. (García-Lomas, 2004)

Respecto al protocolo que se aconseja seguir, lo más usual es un apretón de manos breve. En caso nos encontremos frente a una mujer, hay que esperar a que ella extienda su mano, de lo contrario no habrá apretón de manos. Recordar el mantener una distancia física a fin de no incomodar a la otra persona. Los ingleses no emplean los títulos académicos al momento de saludar, siempre se inclinan por el Mr. Ms. o Mrs. El intercambio de tarjetas de presentación no es necesario, salvo que el nombre sea complicado de pronunciar. Por lo general, las negociaciones se dan en la hora de almuerzo.

### 2.1.4. Producción de arándano en Reino Unido

De acuerdo con la investigación realizada, las variedades más cultivadas en Reino Unido son: Duke, Bluecrop, Draper, Liberty, Aurora, Last Call y Draper.

Dependiendo del tamaño de la granja, a nivel de plantas de producción, las más pequeña cuentan con una sola planta de producción. Las medianas cuentan con 3, las más grandes pueden contar hasta con 5 plantas de producción. Por otro

lado, en el exterior cuentan con aproximadamente 10 plantas de producción, es una situación aplicable sólo para los productores más grandes y con esto logran tener un suministro anual de arándanos.

Respecto a los medios de producción, principalmente emplean los túneles de polietileno de tipo pionero, tipo pionero de pierna alta, tipo ezvent y los túneles de doble piel, los que son explicados a continuación:

- Los túneles de polietileno de tipo pionero cuentan con puertas enrollables que ayudan a que las fluctuaciones de temperatura disminuyan mejorando el clima y ayudando a que la temporada de crecimiento sea más larga. Cuentan con faldas laterales que protegen al cultivo del viento y con canaletas para agua de lluvia.
- Los túneles de polietileno de tipo pionero de pierna alta presenta los mismos beneficios que el tipo anterior, la diferencia es que las estructuras son más altas en este caso.
- Los túneles tipo ezvent ayudan a que la mano de obra requerida sea menor, además de permitir que el clima sea mejor controlado para así lograr que el rendimiento del cultivo y su calidad sean mejores. Esta es una opción que puede ayudar a obtener un retorno más rápido de la inversión realizada.
- Los túneles de polietileno de doble piel además de ayudar a que la temporada de crecimiento sea más larga, es una opción más amigable con el medio ambiente y es sostenible de manera económica.

Otro método de producción bastante empleado es el de las macetas pues representa un método más práctico ya que no requiere poda y pueden ser colocados en cualquier parte del jardín. Sin embargo, es necesario que las macetas tengan orificios que sirvan como sistema de drenaje. (Betty, 2017)

De acuerdo con la Sociedad Real de Horticultura de Reino Unido (es considerada la organización benéfica orientada a la jardinería más grande del mundo), el calendario de cultivo y cosecha para los arándanos en Reino Unido que recomiendan es el siguiente:

**Tabla 23***Estacionalidad de la producción de arándano en Reino Unido*

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Plantar	Plantar	Plantar	-	-	Plantar
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cosechar	Cosechar	Cosechar	-	Plantar	Plantar

Fuente: Royal Horticultural Society, (2021)

Sin embargo, de acuerdo con las diferentes granjas de las que se recopiló información, dependiendo de la zona en la que se encuentren los cultivos, los arándanos pueden ser cosechados y ofertados desde junio hasta octubre. Debido a esto, y comparando con la estacionalidad peruana del arándano, vemos que prácticamente coinciden, sin embargo, el motivo por el que Reino Unido demanda arándano peruano es porque la producción nacional no es suficiente para abastecer su demanda local.

#### **2.1.5. Clasificación arancelaria del arándano en Reino Unido**

La clasificación arancelaria del arándano en Reino Unido está en base al Sistema Armonizado (SA), al igual que en el caso peruano como se vio previamente.

El arancel de aduanas del Reino Unido cuenta con 10 dígitos, los seis primeros dígitos se sustentan en el Sistema Armonizado de la forma mencionada en el párrafo anterior. El cuarto par de dígitos corresponde a la CN (combined nomenclature) empleado para calcular los derechos de aduana, es un código utilizado por las autoridades.

El último par de dígitos corresponde al código TARIC (The Integrated Tariff of the European Union). Esto es un código que permite obtener información acerca de los aranceles, contingentes arancelarios entre otras cosas (Wise, 2021).

A continuación, se puede observar el código arancelario según el arancel de aduanas de Reino Unido correspondiente al arándano:

**Tabla 24**

*Clasificación arancelaria del arándano en Reino Unido*

Código Arancelario	Descripción Arancelaria
<b>0810.40.30.00</b>	Frutas y nueces comestibles; cáscara de cítricos o melones - Otras frutas frescas, arándanos y otras frutas del género Vaccinium (Fruto de la especie Vaccinium myrtillus)

Fuente: United Kingdom Integrated Online Tariff, (2021)

El detalle de la partida arancelaria de la Tabla anterior corresponde a lo siguiente:

- Primeros dos dígitos (08): Frutas y nueces comestibles; cáscara de cítricos o melones
- Segundo par de dígitos (10): Otras frutas, frescas
- Tercer par de dígitos (40): Arándanos y otras frutas del género Vaccinium
- Cuarto par de dígitos (30): Fruto de la especie Vaccinium myrtillus
- Quinto par de dígitos (00): No presenta información

### 2.1.6. Principales productos peruanos exportados a Reino Unido

**Tabla 25**

*Principales productos peruanos exportados a Reino Unido entre 2015 y 2020 (Valor FOB en miles de USD)*

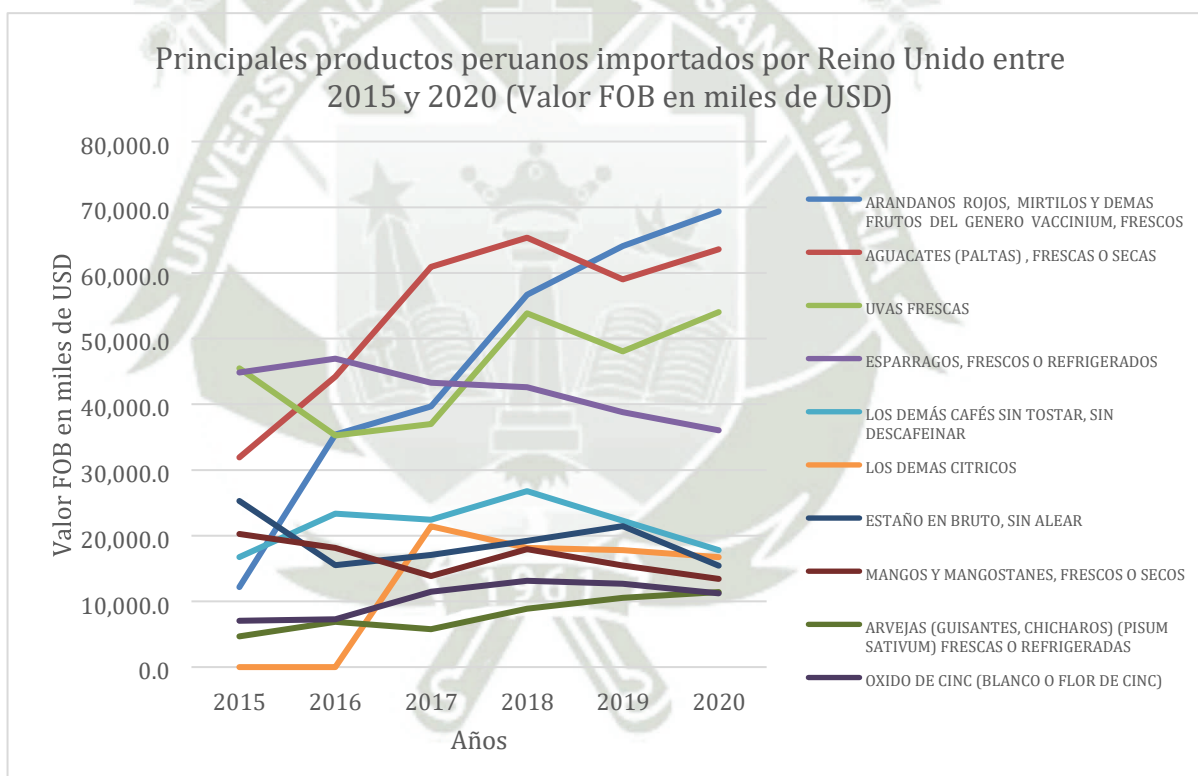
PRODUCTO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género vaccinium, frescos	12,177.6	35,401.8	39,698.5	56,688.0	64,108.1	69,358.4
Aguacate (paltas), frescas o secas	31,914.2	44,230.6	60,907.1	65,371.1	59,029.7	63,578.9
Uvas frescas	45,491.2	35,259.8	37,006.2	53,867.8	48,059.3	54,038.6
Espárragos, frescos o refrigerados	44,819.6	46,949.1	43,270.1	42,616.0	38,782.2	36,040.1
Los demás cafés sin tostar, sin descafeinar	16,744.1	23,336.6	22,426.2	26,784.5	22,292.1	17,789.2
Los demás cítricos	0.0	0.0	21,435.0	18,122.1	17,817.0	16,752.0
Estaño en bruto, sin alear	25,290.3	15,536.2	17,068.3	19,231.0	21,441.4	15,438.7

Mangos y mangostanes, frescos o secos	20,265.4	18,125.4	13,859.5	17,963.2	15,461.1	13,424.2
Arvejas (guisantes, chicharos) (pisum sativum) frescas o refrigeradas	4,680.1	6,895.2	5,763.8	8,884.6	10,550.4	11,423.4
Óxido de Cinc (blanco o flor de cinc)	7,053.4	7,259.0	11,462.7	13,139.2	12,698.0	11,221.5
Otros	395,637.1	437,876.3	461,082.1	379,993.9	147,453.7	120,556.2
<b>Total Imp. Reino Unido</b>	<b>604,072.9</b>	<b>670,870.1</b>	<b>733,979.4</b>	<b>702,661.5</b>	<b>457,693.0</b>	<b>429,621.3</b>

Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, (2021)

**Gráfico 19**

*Principales productos peruanos exportados a Reino Unido entre 2015 y 2020 (Valor FOB en miles de USD)*



Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, (2021)

El intercambio comercial con Reino Unido abarca una diversidad de productos, sin embargo y de acuerdo con la información encontrada en SUNAT, Reino Unido adquiere en su mayoría productos del sector agroindustrial, como los arándanos, paltas, uvas, espárragos, entre otros. Cabe resaltar que dentro de los 10 principales productos que Reino Unido importa encontramos al estaño en bruto y al óxido de cinc.

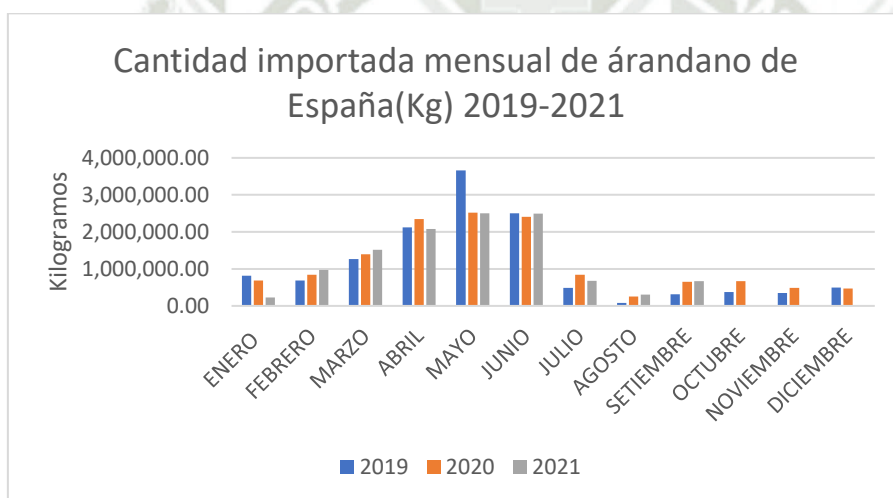
En el caso específico de los arándanos, sufrieron un incremento porcentual en sus exportaciones hacia Reino Unido de 464.61% desde el 2015, e incluso durante el año 2020 tuvo un incremento del 8.49% con respecto al 2019, situación que asombra teniendo en cuenta que el comercio internacional sufrió retrasos y hasta estancamientos debido a la pandemia por Covid – 19.

### 2.1.7. Identificación de la competencia

El Reino Unido importa arándano de diversos países del mundo. Por lo cual se tiene que analizar los meses en los cuales importa mayor cantidad de arándanos y de que países para aprovechar la ventana comercial que esté disponible.

#### Gráfico 20

*Cantidad importada mensual de arándano de España(Kg) 2019-2021*



Fuente: Organization International Blueberry, (2021)

Reino Unido importa en primer lugar de España esto debido a la cercanía con el país. La estacionalidad de producción y exportación de España se da entre los meses de febrero y junio. En el 2020 el 75,3% de las exportaciones de arándano español las han acaparado tres países; Alemania (43,0%), Reino Unido (17,0%) y Países Bajos (15,3%).

En Reino Unido tuvo una participación del 24.42% del total importado. Se puede ver que las exportaciones se han mantenido constantes o aumentado ligeramente en el 2021. Huelva sigue siendo la principal región productora de arándanos españoles con más de 3.000 hectáreas plantadas en 2020, mientras que la superficie aumenta cada año con producción de febrero a junio. La producción

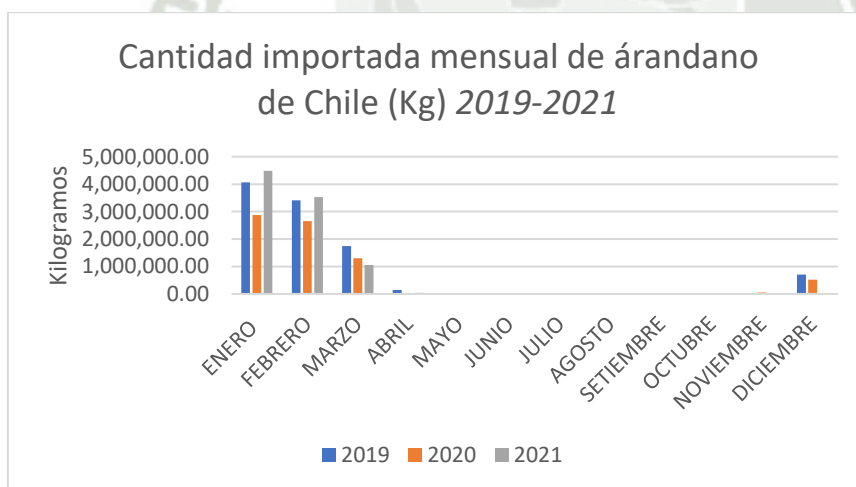
total de España en 2020 fue de aproximadamente 64,408 TM, lo que representa una disminución del 10 por ciento con respecto a 2019.

Después de dos años de crecimiento anual del volumen de exportación de alrededor de una cuarta parte, en 2019 el crecimiento se desaceleró en seis puntos porcentuales debido a un aumento en el consumo interno en la propia España. Esto se vio impulsado por las actividades de promoción durante los últimos años para animar a los españoles a comer más arándanos.

El estado de alarma generado en el primer semestre de 2020 en Europa provocó dificultades para el intercambio comercial, el transporte de mercancías y la disponibilidad de mano de obra para los arándanos. La situación se vio agravada por impactos en la cadena de servicios de alimentos para hoteles, restaurantes y cafés, que redujeron la demanda del producto por ende el consumo y las exportaciones. (International Blueberry Organization, 2021)

**Gráfico 21**

*Cantidad importada mensual de arándano de Chile (Kg) 2019-2021*

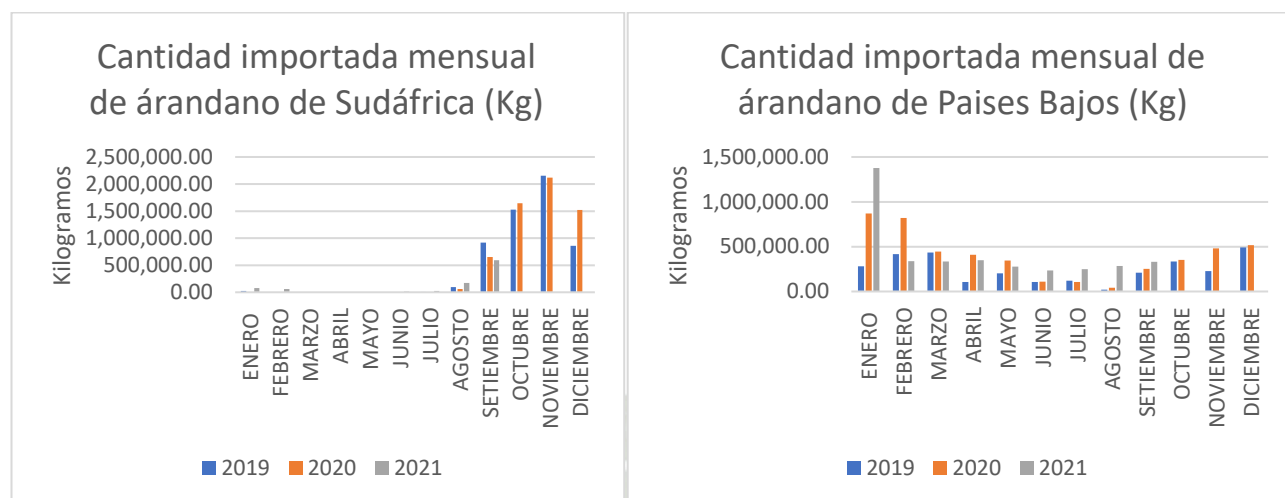


Fuente: Trademap, (2021)

El tercer país que provee en mayor cantidad arándanos a Reino Unido es Chile, las exportaciones a Reino Unido comienzan en el mes de Enero hasta que empieza a descender en marzo. En el año 2020 tuvo una participación del 13.29% pero tuvo una caída del 26.48% en sus exportaciones en ese mismo año.

**Gráfico 22**

*Cantidad importada mensual de arándano de Sudáfrica vs Países Bajos(Kg) 2019-2021*



Fuente: Trademap, (2021)

En cuarto lugar se encuentra Sudáfrica que exporta a Reino Unido entre los meses de Setiembre y Diciembre. En 2020 tuvo una participación del 10.76%.

Una combinación de nuevos sistemas de producción de sustrato y genética ha permitido el cultivo en toda Sudáfrica, aunque actualmente alrededor del 60% del volumen proviene de Western Cape, donde la industria vio su génesis y la temporada alta en octubre-noviembre. La gran mayoría de la temporada de Sudáfrica y el sur de África se superpone directamente con Perú, proporcionando una fuente alternativa y más cercana al mercado para Europa, así como para los mercados de Oriente Medio. La mayor parte de los volúmenes de la temporada se producen desde agosto hasta finales de diciembre. (International Blueberry Organization, 2021)

Aunque es relativamente pequeña, Sudáfrica tiene, a diferencia de muchos de sus competidores del hemisferio sur, un mercado interno en crecimiento para los arándanos frescos.

La congestión de los puertos y los retrasos de los buques también complicaron sus exportaciones.

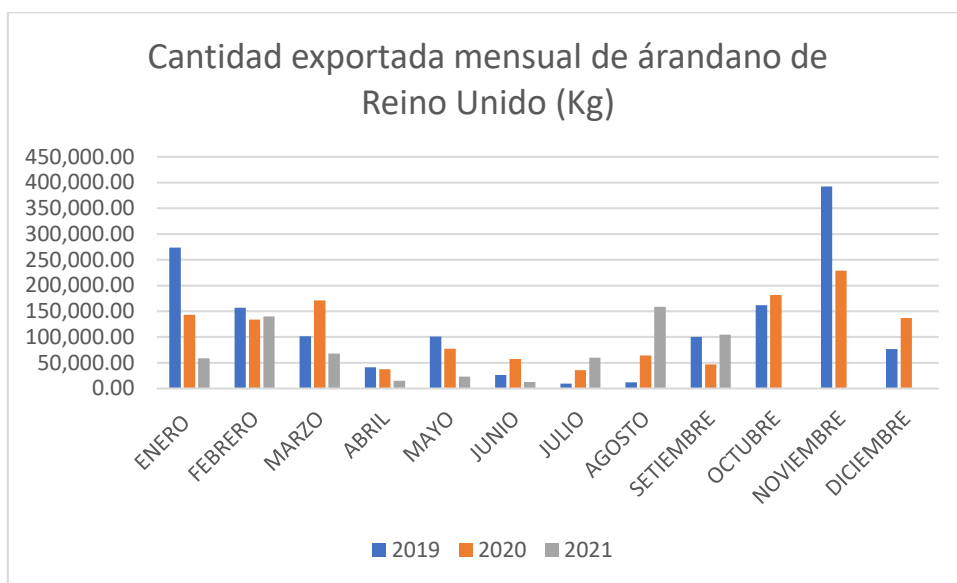
A diferencia de los otros países que ya se han mencionado, Países Bajos tiene una producción durante todos los meses del año, pero que empieza a incrementarse durante los meses de setiembre hasta mayo del año siguiente que



empieza a disminuir la cantidad exportada. Su participación en el 2020 fue de 8.63%, La temporada europea culmino con altibajos ya que las fuertes lluvias caídas en los Países Bajos, puso las cosas difíciles a los productores locales, es por ello por lo que las exportaciones de este país cayeron este año.

### Gráfico 23

*Cantidad exportada mensual de arándano de Reino Unido (Kg) 2019-2021*



Fuente: Trademap, (2021)

Se tiene que analizar también la producción y exportación de arándano de Reino Unido al resto del mundo. Como se ha visto anteriormente, Reino Unido también es un país productor, es el 25vo país exportador de arándano en el mundo. Pero es el 4to mayor importador. Es decir, su saldo comercial es negativo, importa más de lo que exporta. Su estacionalidad de producción es similar a la de Perú que se da entre los meses de Agosto y Enero. La temporada en el Reino Unido comenzó con algo de retraso debido al mal tiempo que perjudico a los países de Europa, al igual que Países Bajos tiene una disminución en sus exportaciones. En 2020 hubo una disminución en las toneladas producidas en el Reino Unido por una variedad de razones: primero fue que el clima del Reino Unido fue desfavorable para una buena cosecha en 2019, y peor fue la situación en 2020.

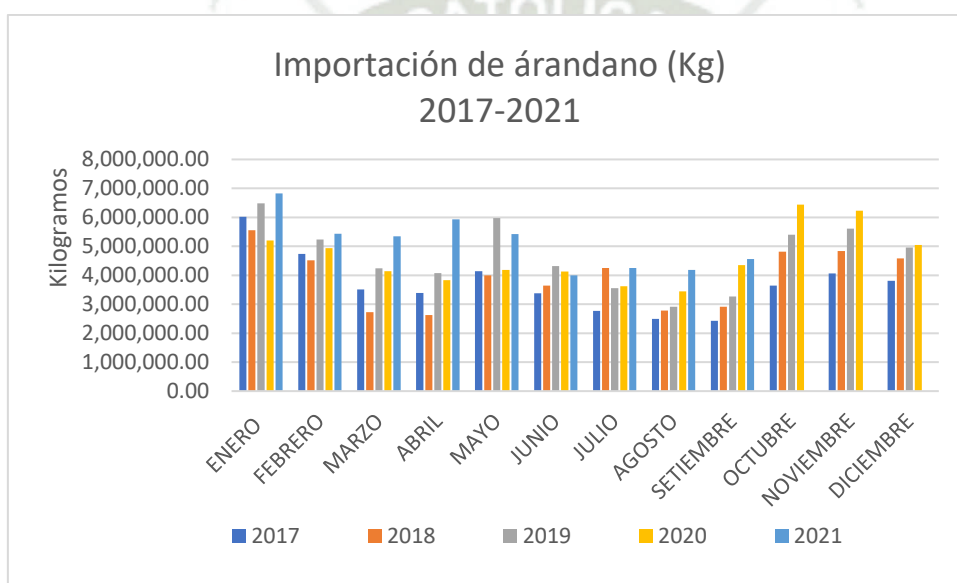
La principal competencia de Perú es Sudáfrica y el mismo Reino Unido ya que los meses de producción son entre agosto y diciembre.

El Perú podría seguir aumento sus exportaciones en esos meses ya que España (el primer proveedor) exporta a Reino Unido en los primeros meses del año, lo cual nos genera una ventaja competitiva, además como se ha visto el rendimiento por hectárea crece año con año en el Perú y se está aspirando a producir durante todo el año.

### 2.1.8. Comportamiento de las importaciones de arándano de Reino Unido total 2017-2021

**Gráfico 24**

*Importación de arándano (Kg) 2017-2021*



Fuente: Trademap, (2021)

Como se observa en el gráfico anterior Reino Unido importa durante todo el año, esto debido a la alta demanda de la super fruta en el mercado.

En el Reino Unido las frutas están sobrepasando a las verduras en proporción de compra en la canasta de los consumidores.

Datos obtenidos por parte de Sada (una cadena de supermercados británica) muestran que el arándano ha presentado un aumento del 53% en ventas durante el último año 2020, superando productos como el brócoli o las papas. (Sociedad de Agricultores de Colombia, 2021)

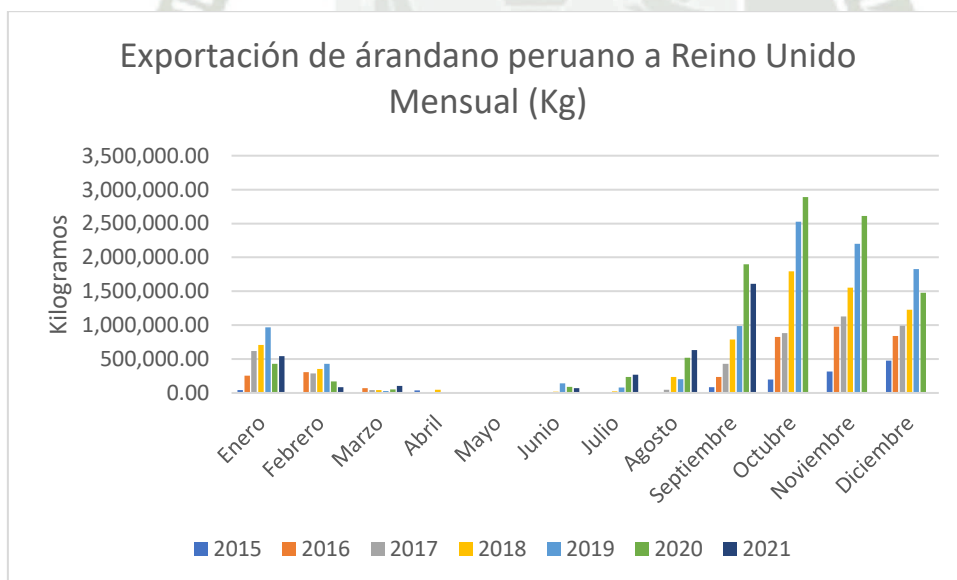
En el top 10 de frutas y verduras, publicado por la Asda, este año se vieron incluidos las frambuesas y los arándanos que en años anteriores no se

encontraban. Para 2018 la lista de 10 frutas y vegetales más consumidas son 3 vegetales y 7 frutas. Este cambio en las costumbres de los consumidores se debe a los millones de británicos preocupados por su salud que empezaron a incluir en sus dietas distintas preparaciones con frutas, especialmente bayas, como bowls o smoothies. (Sociedad de Agricultores de Colombia, 2021)

La mayor parte de las importaciones se dan durante los meses de septiembre hasta Abril que empieza a descender. Por lo cual, el Perú tiene la oportunidad de incrementar sus exportaciones durante esos meses y empezar a producir durante los meses de enero a mayo en mayores cantidades para poder exportar. Este año, en el mes de enero las importaciones han aumentado en 33.13% respecto al año 2020, febrero 11.24%, marzo 30.24% y el crecimiento más notorio ha sido del 97.96% en el mes de abril respecto al mismo mes del año anterior. Seguido de un aumento del 43.30% en las importaciones en el mes de mayo.

**Gráfico 25**

*Exportación de arándano peruano a Reino Unido Mensual (Kg) 2015-2021*



Fuente: Trademap, (2021)

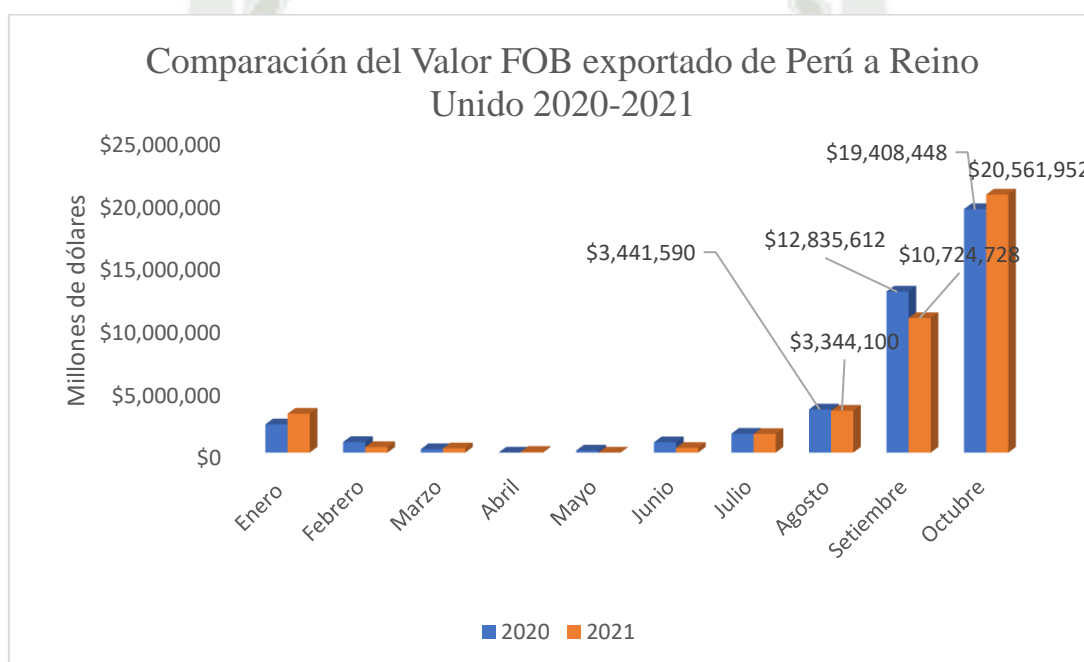
Las exportaciones entre enero y marzo del 2020 cayeron a comparación del año anterior debido a la pandemia.

Pero de la situación que se ha vivido también surgió una oportunidad ya que el COVID 19- ha sido descrito como un “buen acelerador” de

macrotendencias, una de ellas el aumento consciente de la demanda de frutas como el arándano que contiene antioxidantes, beneficios para la salud.

Otro punto a favor, los consumidores no ven los arándanos como un producto nacional. Esto significa que los consumidores están acostumbrados a ver arándanos todo el año y están acostumbrados a que sean una fruta importada, y menos preocupados si la fruta es inglesa o no.

**Gráfico 26** Comparación del Valor FOB exportado de Perú a Reino Unido 2020-2021



Fuente: Trademap, (2021)

Se analizó como se vienen desarrollando las exportaciones de arándano peruano a Reino Unido durante los meses de enero a octubre del 2021. El mayor crecimiento en valor FOB aunque no tan notorio fue en el mes de enero ya que creció en 37.7% respecto al año anterior. En marzo y octubre se ascendió en 22,0%, y 5.9% respectivamente en el valor de las exportaciones.

**Gráfico 27**

*Comparación de cantidad exportada de Perú a Reino Unido 2020-2021 (Kg)*



Fuente: Trademap, (2021)

Las exportaciones en kilogramos a Reino Unido en 2021 se mantuvieron con altibajos a lo largo del año. En febrero se presenta una caída del 50.3% pero no afecta en gran medida al total que se va a exportar en el año ya que solo ese mes representa entre el 1% y 2% de las exportaciones. Durante el mes de octubre tuvo un crecimiento del 2.8% y se espera un porcentaje similar para el mes de noviembre y octubre.

**2.1.9. Principales exportadores peruanos que realizan envíos a Reino Unido**

En base a la información que proporciona la página Veritrade, se analizó al total de exportadores peruanos que envían arándano al Reino Unido. En el 2019 tan solo 26 empresas peruanas llegan hasta UK mientras que en el 2020 fueron 33 empresas que exportaron hacia dicho país de destino.

**Tabla 26** Variación de las exportaciones en valor FOB y Kg por empresa 2019-2020

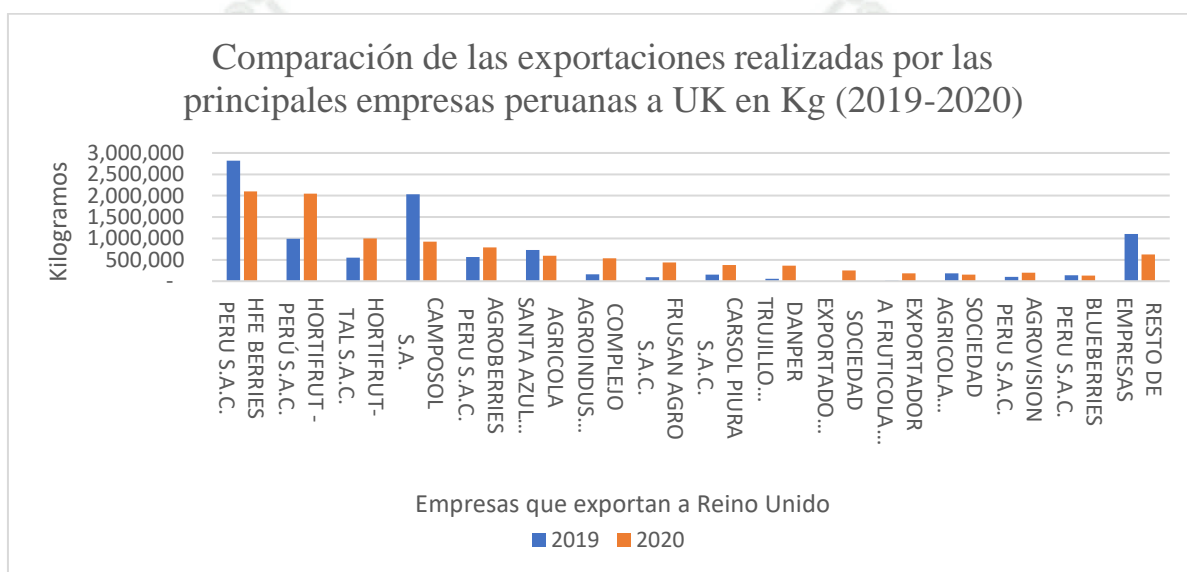
N°	Exportador	Total US\$ FOB			Total KG		% Variación 2019-2020
		2019	2020		2019	2020	
1	HFE BERRIES PERU S.A.C.	\$22,299,291	\$16,720,491	-25.02%	2,820,411	2,098,005	-25.61%
2	HORTIFRUT - PERÚ S.A.C.	\$5,637,738	\$12,764,249	126.41%	994,551	2,047,773	105.90%
3	HORTIFRUT-TAL S.A.C.	\$3,107,097	\$6,492,044	108.94%	551,687	1,003,321	81.86%
4	CAMPOSOL S.A.	\$12,091,161	\$5,475,991	-54.71%	2,030,993	924,318	-54.49%
5	AGROBERRIES PERU S.A.C.	\$3,400,045	\$4,638,006	36.41%	561,600	791,496	40.94%
6	AGRICOLA SANTA AZUL S.A.C	\$4,795,107	\$3,671,091	-23.44%	726,683	597,636	-17.76%
7	AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	\$1,055,948	\$3,138,806	197.25%	163,140	535,760	228.41%
8	FRUSAN AGRO S.A.C.	\$618,103	\$2,647,546	328.33%	94,185	435,042	361.90%
9	CARSOL PIURA S.A.C.	\$1,006,496	\$2,122,698	110.90%	153,001	374,325	144.66%
10	DANPER TRUJILLO S.A.C.	\$374,212	\$1,987,923	431.23%	57,320	361,700	531.02%
11	SOCIEDAD EXPORTADORA VERFRUT S.A.C.	\$0	\$1,793,025	-	-	248,409	-
12	EXPORTADORA FRUTICOLA DEL SUR SA	\$81,120	\$1,175,977	1349.68%	14,352	180,846	1160.08%
13	SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	\$1,217,530	\$1,008,205	-17.19%	182,120	157,104	-13.74%
14	AGROVISION PERU S.A.C.	\$629,004	\$936,954	48.96%	100,700	198,959	97.58%
15	BLUEBERRIES PERU S.A.C.	\$1,028,455	\$823,300	-19.95%	142,107	131,186	-7.68%
	RESTO DE EMPRESAS	\$6,256,759	\$3,371,230	-46.12%	1,106,832	621,431	-43.86%

Fuente: Veritrade, (2021)

La empresa exportadora que realiza envíos en mayor cantidad y valor FOB es la empresa HFE Berries Peru S.A.C., en el año 2020 exportó alrededor de \$16,720,491 dólares a Reino Unido, sin embargo tuvo una caída del 25.02% ya

que el año anterior exportó \$22,299,291 dólares. Después se encuentra la empresa Hortifrut Peru SA.C con \$12,764,249 dólares en el 2020, a comparación de la empresa HFE Berries Peru S.A.C., esta si tuvo un crecimiento del 126.41% respecto al año 2019. La empresa Hortifrut-Tal S.A.C creció en 108.94% ubicándose en el tercer lugar y Camposol disminuyó sus exportaciones en valor FOB en 54.71% bajando de posición al cuarto lugar.

**Gráfico 28** Comparación de las exportaciones realizadas por las principales empresas peruanas a UK en Kg (2019-2020)



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico 28, se puede apreciar las 15 principales empresas que exportan a UK, dentro de las cuales 10 de ellas tuvieron un crecimiento en su oferta exportada en el año 2020 y tan solo 5 de ellas disminuyeron su cantidad exportada. Un caso peculiar sucede con la empresa Sociedad Exportadora Verfrut S.A.C. que en el 2019 no aparecía en el cuadro de empresas exportadoras mientras que en el 2020 ingresó al país de destino, enviando 248,409 kilogramos que representan \$1,793,025 dólares ubicándose en el onceavo lugar.

## 2.2. Demanda insatisfecha

### 2.2.1. Oferta proyectada

La proyección de la oferta de arándano fresco se realizó analizando la evolución histórica de las exportaciones de Perú a Reino Unido durante los años 2016 – 2020, datos obtenidos de TRADEMAP en valores anuales de exportación. Se consideró el modelo de regresión lineal para realizar la proyección.

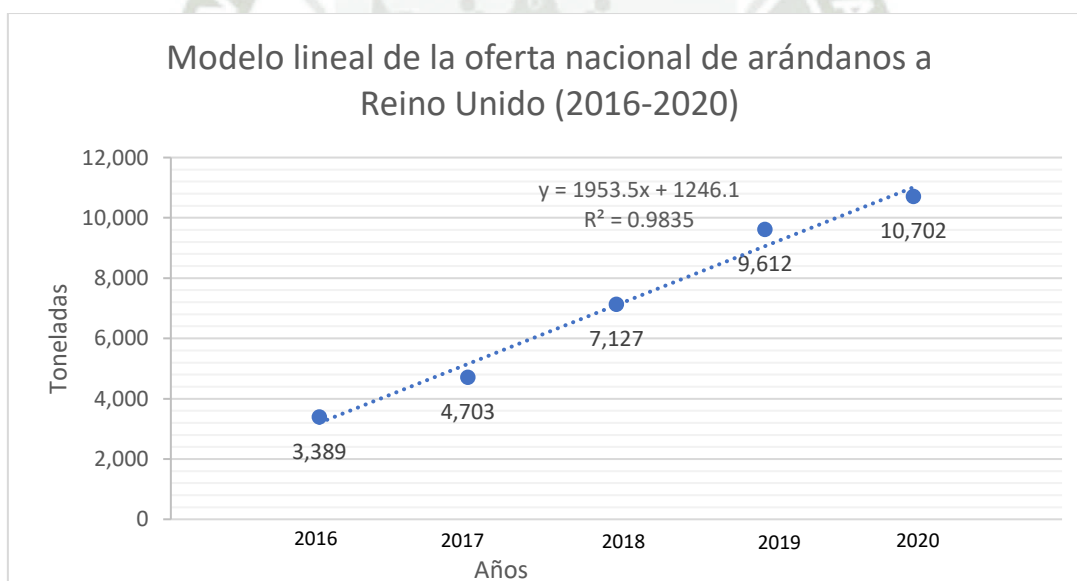
La función de la ecuación de la oferta se tiene:

$$\text{Modelo Lineal } y = 1953.5x + 1246.1$$

Como se puede ver en el siguiente gráfico, el modelo lineal empleado en la proyección muestra una tendencia creciente de la oferta a través del tiempo.

#### Gráfico 29

*Modelo lineal de la oferta nacional de arándanos a Reino Unido (2016-2020)*



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo, al modelo las proyecciones respectivas para los años 2021-2025 son las siguientes:



**Tabla 27**

*Oferta de arándano fresco nacional (TM) a Reino Unido*

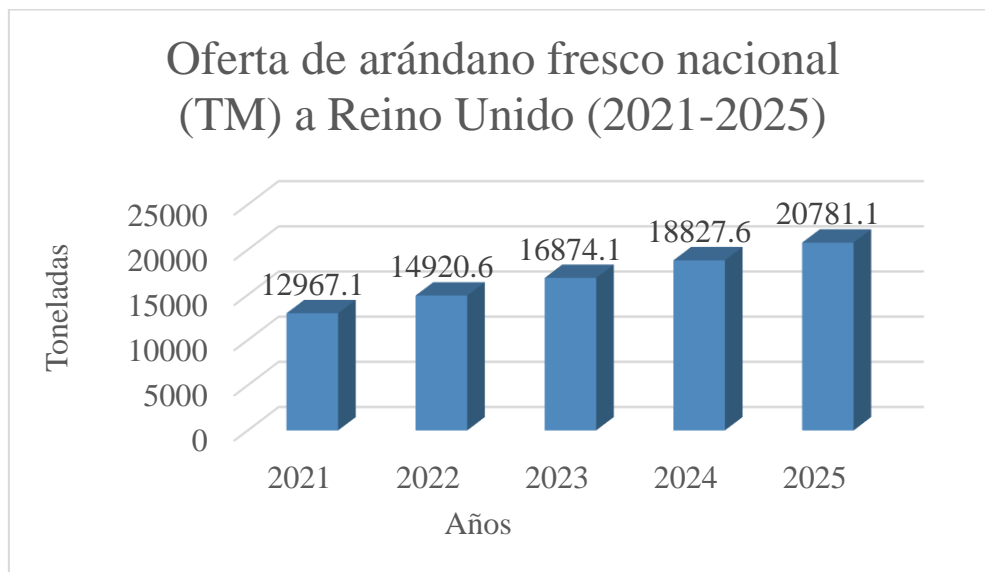
Oferta de arándano fresco nacional (TM) a Reino Unido	
AÑOS	OFERTA (TM)
2016	3,389
2017	4,703
2018	7,127
2019	9,612
2020	10,702
<b>2021</b>	<b>12967.1</b>
<b>2022</b>	<b>14920.6</b>
<b>2023</b>	<b>16874.1</b>
<b>2024</b>	<b>18827.6</b>
<b>2025</b>	<b>20781.1</b>

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con el modelo, las proyecciones respectivas para los años 2021 – 2025 son como se muestra en la siguiente gráfica:

**Gráfico 30**

*Proyección de oferta de arándano fresco nacional (TM) a Reino Unido (2021-2025)*



Fuente: Elaboración Propia

**2.2.2. Demanda proyectada**

La proyección de la demanda de arándano fresco se realizó analizando la evolución histórica de las importaciones de arándano de Reino Unido a nivel mundial durante los años 2016 – 2020, datos obtenidos de TRADEMAP valores anuales de importación. Se consideró el modelo de regresión lineal para realizar la proyección.

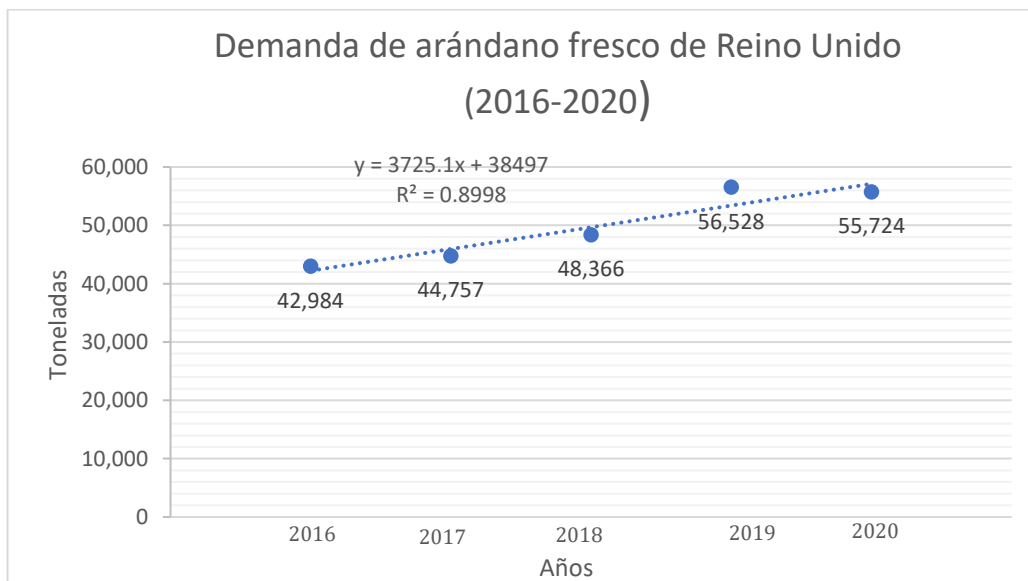
La función de la ecuación de la demanda se tiene:

$$\text{Modelo Lineal } y = 3725.1x + 38497$$

Como se puede ver en el siguiente gráfico, el modelo lineal empleado en la proyección muestra una tendencia creciente de la demanda a través del tiempo.

**Gráfico 31**

*Demanda de arándano fresco de Reino Unido (2016-2020)*



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo, al modelo las proyecciones respectivas para los años 2021-2025 son las siguientes:

**Tabla 28***Demanda de arándano fresco en Reino Unido (TM)*

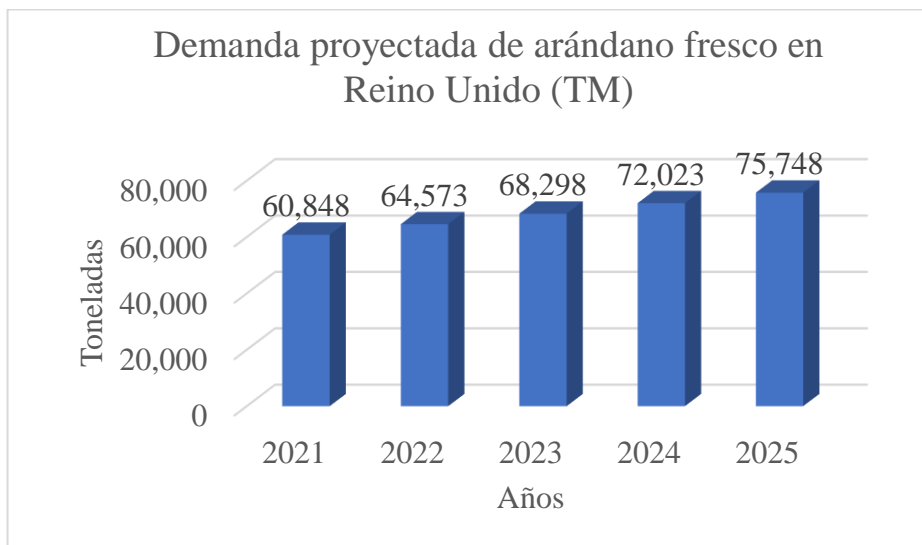
<b>Demanda de arándano fresco en</b>	
<b>Reino Unido (TM)</b>	
<b>AÑOS</b>	<b>DEMANDA (TM)</b>
2016	42,984
2017	44,757
2018	48,366
2019	56,528
2020	55,551
<b>2021</b>	<b>60,848</b>
<b>2022</b>	<b>64,573</b>
<b>2023</b>	<b>68,298</b>
<b>2024</b>	<b>72,023</b>
<b>.2025</b>	<b>75,748</b>

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con el modelo, las proyecciones respectivas para los años 2021 – 2025 son como se muestra en la siguiente gráfica:

**Gráfico 32**

*Demanda proyectada de arándano fresco de Reino Unido (TM) (2021-2025)*



Fuente: Elaboración Propia

**2.2.3. Demanda insatisfecha**

La diferencia existente entre la demanda y la oferta proyectada viene a conformar la demanda insatisfecha del producto la misma que podría ser cubierta. (Transparency International, 2020)

**Tabla 29**

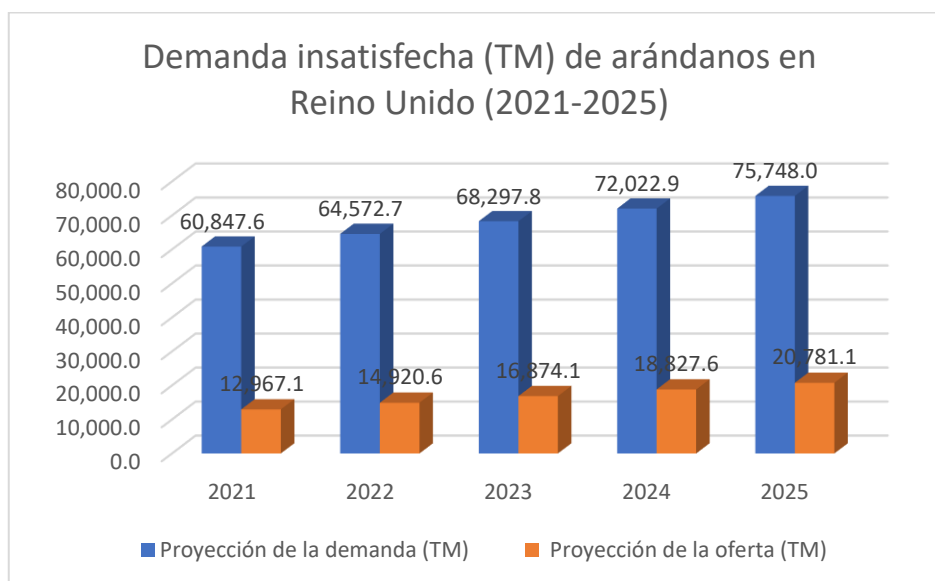
*Demanda insatisfecha de arándanos en Reino Unido 2021-2025*

Años	Proyección de la demanda (TM)	Proyección de la oferta (TM)	Demanda Insatisfecha (TM)	% de participación de las exportaciones peruanas de arándano en el total importado de Reino Unido
2021	60,847.6	12,967.1	47,880.5	21.31%
2022	63,697.5	14,920.6	49,652.1	23.11%
2023	68,644.0	16,874.1	51,423.7	24.71%
2024	73,590.5	18,827.6	53,195.3	26.14%
2025	78,537.0	20,781.1	54,966.9	27.43%

Fuente: Elaboración Propia

### Gráfico 33

#### *Demanda insatisfecha de arándanos en Reino Unido*



Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 29, se calculó el porcentaje de participación proyectado de las exportaciones peruanas del total importado por Reino Unido en los años 2021 al 2025. En el año 2019 tan solo ocupamos el 17% del total de arándano importado mientras que en el 2020 aumento al 19.21%. En base a la proyección de la oferta nacional y la demanda de Reino Unido se puede observar que para el año 2021 el Perú tendrá una participación del 21.31% y en el año 2022 del 23.11%, dicho porcentaje está en crecimiento año tras año aproximadamente en 1.29%, es decir se tendría un mejor posicionamiento del arándano peruano en el país de destino.

Se concluye que existe demanda insatisfecha en Reino Unido para los próximos 5 años de arándano que puede ser satisfecho por Perú y que la participación de este producto se incrementará.

### 2.3. Proyección de la oferta de arándano español a Reino Unido

Debido a que España actualmente es el primer proveedor de arándano en Reino Unido, se realizó una proyección de la oferta de España a Reino Unido en base a su tonelaje para conocer su porcentaje de participación en el país de destino durante los años 2021-2025, para realizar una comparación con los resultados obtenidos de la oferta nacional.

**Tabla 30**

*Proyección de la oferta española y participación en la demanda de UK 2021-2025*

<b>Años</b>	<b>Proyección de la demanda (TM)</b>	<b>Proyección de la oferta (TM)</b>	<b>Demanda Insatisfecha (TM)</b>	<b>% de participación de las exportaciones españolas de arándano en el total importado de Reino Unido</b>
2021	60,848	13,719	47,128	22.55%
2022	64,573	14,331	50,242	22.19%
2023	68,298	14,943	53,355	21.88%
2024	72,023	15,554	56,469	21.60%
2025	75,748	16,166	59,582	21.34%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 30, se calculó el porcentaje de participación proyectado de las exportaciones españolas del total importado por Reino Unido en los años 2021 al 2025. En el año 2019 exportó el 23.66% del total de arándano importado mientras que en el 2020 aumento al 24.42%. En base a la proyección de la oferta nacional y la demanda de Reino Unido se puede observar que para el año 2021 España tendrá una participación del 22.55% y en el año 2022 del 22.19%, dicho debido a que sus exportaciones crecen en un porcentaje menor que la demanda de Reino Unido.

Para fines del año 2022 el Perú tendría una mayor participación en las importaciones de Reino Unido con un porcentaje del 23.11% mientras España se mantendría con un 22.19% del total importado por este país de destino.

#### **2.4. Acuerdo comercial Perú –Reino Unido**

Ante la salida del Reino Unido de la Unión Europea, Reino Unido negoció un acuerdo con los países andinos Ecuador, Colombia y Perú. El acuerdo comprende disposiciones acerca del comercio de mercancías, servicios y propiedad intelectual. Además, brinda información relacionada a las tarifas arancelarias, contingentes arancelarios, reglas de origen, indicaciones geográficas y medidas de salvaguardia. (Gobierno del Reino Unido , 2021)

Respecto al comercio de bienes, el 95% de productos peruanos seguirán ingresando al Reino Unido libres del pago de aranceles y se espera que para el 2023 el porcentaje se incremente a 98%.

En relación con aduanas y facilitación del comercio, la ruta de comercio no ha sufrido variaciones y buscan agilizar los procesos relacionados al movimiento, despacho y levante de las mercancías.

#### **2.4.1. Requisitos de acceso al mercado**

##### **2.4.1.1. Regulaciones (MSF)**

###### **2.4.1.1.1. Seguridad química:**

De acuerdo con la guía de contaminantes químicos permitidos en los alimentos de Food Standards Agency (2021): para el caso de alimentos importados al Reino Unido se debe tener en consideración lo siguiente:

Por lo que se refiere a la higiene de los alimentos importados, los requisitos pertinentes de la legislación alimentaria a que se refiere el artículo 11 del Reglamento (CE) no 178/2002 incluirán los requisitos establecidos en los artículos 3 a 6 del presente Reglamento.

- Art.3: Los explotadores de empresa alimentaria se asegurarán de que todas las etapas de producción, transformación y distribución de los alimentos bajo su control cumplen los requisitos de higiene pertinentes establecidos en el presente Reglamento.
- Art.4: Los explotadores de empresa alimentaria adoptarán, según proceda, las siguientes medidas específicas de higiene: (A) cumplimiento de criterios microbiológicos para alimentos; (B) procedimientos necesarios para cumplir los objetivos establecidos para alcanzar los objetivos del presente Reglamento; (C) cumplimiento de los requisitos de control de temperatura de los productos alimenticios; (D) mantenimiento de la cadena de frío; (E) muestreo y análisis.

###### **2.4.1.1.2. Plaguicidas en los alimentos:**

Hay niveles máximos de residuos (LMR) para plaguicidas en los alimentos. Estos son los niveles máximos de residuos de plaguicidas que pueden permanecer en un alimento después del uso correcto del producto plaguicida de acuerdo con las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). Los LMR siempre deben proteger la salud y normalmente están muy por debajo de un nivel de preocupación.



#### 2.4.1.1.3. Sanidad vegetal:

De acuerdo con la guía “Import Requirements for plantas, plant products and products” del Gobierno británico (2021) el arándano figura como una fruta regulada y notificable, es decir, para que el fruto pueda ingresar al Reino Unido, debe contar con un certificado fitosanitario y de una notificación anticipada de desembarque.

Debido a que el Reino Unido ya no pertenece a la Unión Europea ya no debe solicitar a los productos que importe los pasaportes fitosanitarios. Sin embargo, los productos vegetales sí se encuentran sujetos a controles fitosanitarios. (Animal and Plant Health Agency and Department for Environment, Food & Rural Affairs , 2021)

Es importante considerar las plagas cuarentenarias como parte de los controles fitosanitarios.

#### 2.4.1.2. Otras regulaciones :etiquetado, orgánicos, envases y embalajes, OTC)

##### 2.4.1.2.1. Etiquetado:

La etiqueta que los productos deben tener debe ser fáciles de ver, leer y entender; deben ser permanentes y no deben engañar.

De acuerdo con la guía “Food labelling and packaging” del Reino Unido (2021) la información que debe mostrar la etiqueta es la siguiente:

- el nombre de la comida
- una fecha de consumo preferente antes o de caducidad
- cualquier advertencia necesaria
- información de cantidad neta
- una lista de ingredientes (si hay más de 1)
- el país o lugar de origen, si es necesario
- el número de lote o la fecha de caducidad
- cualquier condición especial de almacenamiento
- instrucciones de uso o cocción, si es necesario

- Por otro lado, si la venta del producto la realiza una empresa que se encuentra en el exterior, la etiqueta debe contener el nombre de dicha empresa al igual que su dirección y debe mostrar el país de origen en caso de frutas y vegetales
- Se debe colocar la cantidad neta en gramos o kilogramos si es producto físico y debe encontrarse cerca del nombre del alimento para que el consumidor pueda ver la información al instante. (Gobierno del Reino Unido, 2021).

#### **2.4.1.2.2. Embalaje:**

Respecto al embalaje del producto, dicho embalaje debe ser con envases aptos “para contacto con alimentos” (Gobierno del Reino Unido, 2021).

De acuerdo con el Reglamento (CE) No 1935/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo: los materiales aptos son los adhesivos, cerámica, corcho, caucho, vidrio, metales, papel, cartón, plásticos, tintas de imprenta, silicona, celulosa, textiles, madera, entre otros. (Jiménez, 2017)

#### **2.4.1.3. Certificaciones requeridas**

##### **2.4.1.3.1. Global G.A.P.**

Esta certificación se refiere a las Buenas Prácticas Agrícolas y actualmente es una certificación con creciente importancia en el sector de alimentos, específicamente en hortalizas y frutas. El contar con esa certificación garantiza a los consumidores que el producto asegura que la producción de este fue segura.

##### **2.4.1.3.2. Safe Quality Food Program SQF**

SQF es un programa de inocuidad y calidad muy riguroso en lo referido a los alimentos. Adicionalmente, es una certificación reconocida por la Iniciativa Mundial de Inocuidad de los Alimentos (GSFI).

#### **2.4.1.3.3. Fair Trade**

La certificación Fair Trade asegura que el proceso de producción del producto en cuestión fue realizado considerando estándares sociales, económicos y ambientales.

### **2.5. Tendencias del consumidor y características del mercado**

En el mercado de alimentos:

#### **2.5.1. Digitalización**

Se refiere a la compra de alimentos por medio de medios electrónicos, anteriormente se tenía miedo e inseguridad al realizar la compra por estos medios, pero con la pandemia adquirió fuerza la obligación de cuidar de uno mismo y su familia. Este es un punto muy importante, sobre todo en venta minorista para compra de alimentos, sea recoger o entrega a domicilio, se incrementó el manejo de redes sociales para conectar con el consumidor.

#### **2.5.2. Sostenibilidad y ética**

Este punto es fundamental en el tema de alimentos pues los consumidores buscan alimentos éticos, es decir, que estén ligados al comercio justo, buscan conocer que tan ética fue la compra, si se logró ayudar a un agricultor o productor o solo a un intermediario comercial. Lo ético nos lleva a considerar la responsabilidad social y marcas con propósito.

La sostenibilidad está más relacionado al tema ambiental, los consumidores están dando preferencia a las marcas que cuentan con economía circular.

Esta es una tendencia que irá ganando mayor fuerza con el pasar de los años y puede tomar 2 caminos: preferencia por frutas sin envase o frutas que estén en envases que garanticen la sostenibilidad y seguridad del producto

#### **2.5.3. Bioseguridad y salud**

Está ligado a nuevas tendencias de bienestar y salud debido a que los consumidores quieren protegerse, no quieren estar enfermos, por ello buscan productos que ayuden a mantener el sistema inmunológico o a mantener un estándar que asegure protección.

Con la nueva normalidad vemos que la bioseguridad alcanzó niveles no vistos con anterioridad, por ejemplo, en los establecimientos de trabajo vemos bioseguridad, al igual que en los restaurantes tienen protocolos de bioseguridad y salud por nueva normalidad, y prácticamente en el resto de los rubros también se puede notar esto. Los consumidores con estilos de vida saludable están lo mejor preparado para afrontar el COVID – 19, esto implica que los consumidores buscan mantenerse activos dentro del hogar, se busca que restaurantes y otros trasladen su experiencia a esta nueva normalidad, manteniendo de igual manera los protocolos indicados por cada país como el distanciamiento al momento de realizar las entregas, o la desinfección de estos.

#### **2.5.4. Resiliencia**

Es importante considerar la relación calidad precio de los productos creada sobre todo por recesión mundial e incremento de tasas de desempleo (eso determina el cliente, se debe evaluar qué es lo que el cliente valora más).

En los últimos años, las marcas blancas (productos sin marca) se convirtieron en una tendencia que agarra fuerza. Este fenómeno comenzó con la crisis financiera de 2008, en la que se acentúa la compra de alimentos de este tipo, es decir, que tenga la marca del distribuidor, retailer, supermercado, porque son más económicos.

#### **2.5.5. Cadena de suministro**

Es vital la buena gestión de cadena de suministro. Una cosa era en el mundo previo a la pandemia, otra durante la misma, y otra situación será el mundo post pandemia. Si bien hemos visto que se intentó fortalecer los sistemas de certificación de origen, con la pandemia esto se impulsó aún más, al igual que el tema de exportadores autorizados, el embarque directo (implica no salir de planta pues desde ahí se puede realizar el despacho de exportación). La cadena no debe romperse, por ello, es importante considerar mantener un buen control de inventarios para que no haya problema con los suministros.

## 2.6. Selección del nicho de mercado dentro de Reino Unido

De acuerdo con estadísticas oficiales, la población para Inglaterra es de 56,550,138 habitantes, para Escocia 5,466,000 habitantes y finalmente para Gales 3,169,586 habitantes (Office for National Statistics, 2021).

El ingreso per cápita para Inglaterra es de £33,809, para Escocia £30,560 y para Gales £24.586 (Office for National Statistics, 2019).

Respecto a las facilidades de acceso para Inglaterra, esta zona cuenta con 72 puertos y 6 aeropuertos; Escocia cuenta con 31 puertos y 4 aeropuertos y finalmente Gales cuenta con 13 puertos y 14 aeropuertos.

Según el Ministerio de Relaciones Exteriores CBI (2021) en su artículo “The European market potential for fresh blueberries”, el consumo medio anual de los ciudadanos de Reino Unido se estima en 0,8 kg per cápita

Finalmente, la tasa de empleo para Inglaterra es de 75%, para Escocia 74% y para Gales 73.6% (Office for National Statistics, 2021).

### 2.6.1. Selección del nicho y análisis

**Tabla 31**

*Selección de nicho de mercado dentro de Reino Unido*

FACTORES	PONDERADO	INGLATERRA	ESCOCIA	GALES
<b>Población</b>	30%	0.90	0.60	0.30
<b>Ingreso per cápita</b>	15%	0.45	0.30	0.15
<b>Facilidades de acceso</b>	20%	0.50	0.32	0.27
<b>Consumo per cápita</b>	30%	0.90	0.90	0.90
<b>Tasa de empleo</b>	5%	0.15	0.10	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>2.90</b>	<b>2.22</b>	<b>1.72</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para calcular el puntaje obtenido se realizó el mismo método de puntuación utilizado en la matriz de atracción y competitividad, primero se otorgó un porcentaje de ponderación a cada uno de los factores según la relevancia en la investigación. El máximo puntaje es 3 y el mínimo 1 para cada una de las subvariables de cada factor. El puntaje fue colocado de forma subjetiva luego de investigar y analizar la información recopilada según el país.

De acuerdo con la matriz anterior, el país por el que se debería ingresar a Reino Unido es Inglaterra ya que cuenta con la mayor cantidad de población, de PBI per cápita y tasa de empleo. El consumo per cápita se estimó en aproximadamente 800 gr per cápita anuales para todos los ciudadanos de Reino Unido independientemente del país al que pertenezcan, esto de acuerdo con un reporte del CBI. Por otro lado, Inglaterra cuenta con la mayor cantidad de puertos marítimos lo que facilitaría el acceso de entrada.

### **2.6.2. Definición del segmento de mercado**

De acuerdo con lo citado por Philip Kotler en su libro Dirección de Marketing (2012): “el mercado empresarial (B2B), se compone de todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios para utilizarlos en la producción de otros productos o servicios que se venden, alquilan o suministran a otros”. Esto nos indica que al momento de vender el arándano a otras empresas por medio de canales industriales que pueden funcionar bajo el papel de intermediarios es muy probable que el fruto sufra algún tipo de transformación antes de ser ofrecido al consumidor, es decir, va a ser empleado como insumo.

Debido a lo expresado por el párrafo anterior, el tipo de cliente a considerar es de tipo industrial, es decir, los que demandan productos o servicios con la finalidad de satisfacer la necesidad provocada en los procesos productivos de los que forman parte. Se sugiere considerar el segmento B2B Business to Business.

### **2.7. Empresas importadoras de arándano**

Algunas empresas importadoras de arándano británicas que actúan como distribuidores son las siguientes:

- Angus Soft Fruits o Cuenta con 9 líneas de empaque, en Inglaterra tienen 4 áreas de almacenamiento refrigerado y 2 clasificadoras de color óptico BBC Blueberry o Información de contacto:

✦ Angus Soft Fruits Head Office

East Seaton, Arbroath, Angus DD11 5SD

(+44) 01241 879989

✦ Angus Soft Fruits, Evesham Office

Orchard Farm, School Road, Evesham, WR11 8XD

(+44) 01789 772033.

✦ Email: [info@angussoftfruits.co.uk](mailto:info@angussoftfruits.co.uk). (Gobierno del Reino Unido, 2021)

- Place UK Ltd o Cuentan con la maquinaria necesaria para realizar procesamiento de alimentos como purés. Ofrece además línea de suministro inmediata y de calidad para sus clientes.

o Contacto:

✦ Número: 01692 536225

✦ Fax: 01692 536928

✦ Email para consultas generales: [info@placeuk.com](mailto:info@placeuk.com)

✦ Email para ventas: [sales@placeuk.com](mailto:sales@placeuk.com)

- British Frozen Fruits

○ Tienen una sección de venta especial para fruta importada.

○ Contacto:

✦ Dirección:

Windmill Hill

Harewood End,

Hereford, UK

HR2 8JS.

✦ Teléfonos: 01989 730229 y 01989 730603

✦ Email: [Enquiries@windmillhillfruits.co.uk](mailto:Enquiries@windmillhillfruits.co.uk)

- Summer Berry Company o Trabajan con la alianza Hall Hunter y con Waitrose, Marks & Spencer, Tesco, Ocado, Coop, Berry World o Contacto:

✦ Dirección:

Leythorne

Vinnetrow Road

Runcton

Chichester

West Sussex, PO20 1QB

✦ En caso se quiera contactar a esta empresa, se debe llenar un formulario en su página web <https://www.summerberry.co.uk/contact/>

- Chambers o Cuenta con divisiones agrícolas en Reino Unido, España, Polonia, Egipto, Portugal, Perú y Marruecos. Ayudan con el tema logístico para poder proporcionar un suministro continuo a sus clientes y tienen su propia empacadora

o Contacto

✦ Tel: +44 (0) 1622 391640

✦ Consultas generales: [office@wbchambers.co.uk](mailto:office@wbchambers.co.uk)

✦ Dirección:

Granja Oakdene,

Leeds Road, Langley,

Maidstone, Kent ME17 3LT

- Berry Gardens o En su página web especifican los requisitos que los productores deben cumplir si quieren trabajar con ellos. Es la procesadora de frutas más grande de Reino Unido, tienen empacadora propia.

o Contacto

✦ Teléfono : +44 (0) 1622 823100

✦ Correo electrónico : [info@berrygardens.co.uk](mailto:info@berrygardens.co.uk)

✦ Dirección:

Granja de mercancías

Redwall Lane



## 2.8. Evaluación del mercado

Se analizó las tendencias en Reino Unido, los consumidores británicos están buscando alimentos que les permitan realizar trazabilidad para poder conocer sobre su origen, el impacto medioambiental que tuvo la producción, la participación de los actores en la cadena de suministro, entre otros datos. De manera similar, los consumidores están buscando reducir el consumo de productos contenidos en envases de plástico. Sobre los hábitos de compra, los ciudadanos siguen comprando en hipermercados, sin embargo, las compras online han incrementado significativamente considerando el contexto de la pandemia. Hablando específicamente del arándano, la producción nacional británica de arándanos se incrementó debido a un incremento en la demanda nacional de consumidores, de tal manera que se estima que el consumo per cápita es de 0.8 kg. El arándano fue considerado como un fruto de lujo al principio, pero ahora es mayor la cantidad de gente que lo incluye en su dieta diaria, de hecho, es el fruto que tiene la cuota de mercado más grande (24.9%). (Ministerio de Comercio Exterior y turismo, 2021)

Luego de conocer el mercado al cual se dirigirán los esfuerzos, se necesita conocer al consumidor del país de destino y al cliente que se le exportará; para proceder a plantear estrategias para conseguir un mejor posicionamiento del arándano en Reino Unido. Asimismo, se realizó una evaluación de la dinámica del consumo del producto en el país de destino y las características que se requieren para que el producto pueda ser exportado. (Ministerio de Comercio Exterior y turismo, 2021)

### 2.8.1. Tendencia de consumo del producto

El Perú se encuentra en el lugar 19 entre los mayores proveedores de fruta para el Reino Unido, lo que representa aproximadamente el 2% del total de las importaciones de fruta en el año 2018. Sin embargo, ha reportado el mayor crecimiento en volumen de los 20 principales proveedores del Reino Unido, hasta por un 414% durante los últimos diez años. Perú se considera un proveedor cada vez más importante para el Reino Unido, con una visión muy favorable de su desempeño presente y futuro, tal como lo indican las principales compañías de cadena de suministro.

Las ventas de arándanos han sido impulsadas por su fuerte mensaje sobre la salud y la historia de los Superfoods. Se prevé que el mercado de arándanos en

Europa registre una tasa compuesta anual del 2,4% durante el período de pronóstico (2020-2025). El mercado europeo de arándanos se ha expandido rápidamente durante los últimos años. Se espera que tanto la oferta como la demanda sigan creciendo, aunque nadie conoce su verdadero potencial. El Reino Unido lidera el consumo en Europa con un estimado de 0,8 kg per cápita, que es más del doble de la media europea. La Organización Internacional del Arándano (IBO) advierte una fuerte demanda en el norte de Europa como el Reino Unido, pero también ve grandes oportunidades de crecimiento en países como España, Francia y en la parte oriental de Europa. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO, 2013)

### **2.8.2. Perfil del cliente**

En la presente investigación los clientes serán las empresas importadoras, ya que son las que tendrán un trato directo con el exportador, son compradores fijos, el precio no tendrá mucha variación y estas venderán el arándano a diferentes empresas según les convenga. La mayoría de las empresas importadoras de Reino Unido compran el producto a granel y sin marca para que ellos puedan colocar la suya.

## **2.9. Plan de Marketing**

### **2.9.1. Objetivos de marketing:**

- A. Conseguir ser el principal proveedor de arándano en Reino Unido para el año 2025.
- B. Incrementar la cantidad exportada durante todo el año para crecer mínimo en 10% anual.

### **2.9.2. Estrategias para el posicionamiento**

- Estrategia 1 Las empresas exportadoras deberían buscar asociarse a Proarándanos, ya que es la asociación gremial de exportación y comercialización de arándanos del Perú con más grande del Perú. Esta asociación asesora a los exportadores y abogan por sus intereses trabajando para conseguir mejores acuerdos. Garantizan la participación de sus asociados en eventos internacionales, realizan seminarios y diversas actividades de comunicación y promoción.

- Estrategia 2 Ser parte de eventos nacionales e internacionales como ferias, exposiciones, seminarios, relacionadas a los arándanos o frutas permitirán una mayor exposición del exportador al público en general o que estén más orientados a la comercialización.
- Estrategia 3 PROMPERU realiza ruedas de negocios virtuales del sector agroindustrial, por lo tanto el exportador debe aprovechar en participar y crear relaciones con clientes internacionales potenciales.

### 2.9.3. Estrategias para el aumento de exportaciones

- Estrategia 1 Se cuenta con una disponibilidad muy significativa de tierra, recursos hídricos, mano de obra barata (comparado con otros países de Sudamérica) y clima uniforme; lo que permite ser competitivos durante todo el año. Aprovechar la ventana comercial que existe en Reino Unido. Se puede empezar a exportar en mayor volumen desde mayo.
- Estrategia 2 Los exportadores peruanos deben empezar a añadir valor al arándano, como recurrir los sistemas Eco-Scores y Nutri-Scores que le permitirán al consumidor identificar los aspectos nutricionales y ambientales de los productos.

### 2.9.4. Plan de acción de marketing

El desarrollo del plan de acción de marketing fue elaborado para los años 2021 a mediano plazo.

#### Objetivo A

Estrategia 1: Participación en Proárandanos

Acciones por realizar:

- Asociarse a Proárandanos
- Participación en las reuniones mensuales de miembros.
- Revisión del material informativo mensual de Proárandanos
- En el siguiente enlace se encuentran los requisitos para obtener la membresía <https://proarandanos.org/como-asociarse/>

Estrategia 2: Participación en diferentes ferias nacionales e internacionales

Acciones por realizar:

- Registro en las diferentes plataformas ingresando la información más relevante de la empresa, (certificaciones, página web, principales clientes).
- En la tabla 32 se encuentra los enlaces de diferentes ferias en la cual se encontrará la información necesaria sobre fechas, requisitos para participar, etc.

Estrategia 3: Rueda de negocios especializadas de PROMPERÚ

Acciones por realizar:

- Ingresar a la página web de PROMPERÚ y registrarse.
- Tener preparada la información de la empresa que se va a compartir.
- Obtener y guardar la información de contacto de los clientes potenciales.

### **Objetivo B**

Estrategia 1: Aprovechar la ventana comercial

Acciones por realizar:

- Aumentar la producción y exportación desde el mes de mayo.
- Dar a conocer la calidad y diferenciación del arándano peruano para tener ventaja sobre el arándano español que mayormente es importado por la cercanía del país.

Estrategia 2: Añadir valor a los productos

Acciones por realizar:

- El arándano peruano se puede exportar con un etiquetado Eco-Score que mide la huella ecológica de un producto usando una escala de letras (A – E) y colores (verdes, amarillo, naranja y rojo). Esto significa que se tiene en cuenta la huella total (desde la producción hasta que llega al consumidor) de un producto.
- En Europa, los productores de alimentos competirán más directamente por la sostenibilidad. Por lo cual el Perú se tiene que alinear a la tendencia de la responsabilidad social corporativa.

## **2.9.5. Mix de marketing**

### **2.9.5.1. Producto**

Lo que diferencia al arándano peruano es la acidez del fruto y su disponibilidad. Gracias a las investigaciones de suelo y climas que han realizado los agricultores en el Perú se logró encontrar las mejores zonas de cosecha para reducir la acidez del mismo.

### **2.9.5.2. Desarrollo del producto**

El producto para exportar será el arándano fresco, no sufrirá de modificaciones ya que el importador será quien se encargará de distribuir el producto en Inglaterra, por ende, se exportará como producto genérico. Dependiendo del exportador puede variar la presentación del fruto.

### **2.9.5.3. Diseño, envase y embalaje**

La exportación de arándano más utilizada es a granel (marca blanca) por lo cual, se optará por Clamshells de 125 gr para arándanos, con medidas de 10.8cm largo x 10.7cm ancho x 4.1cm de alto. Estos envases son 100% de plástico reciclado. Aproximadamente la unidad tiene un costo entre S/. 0.18 – S/. 0.20 centavos cada uno. Se venden en lotes de mil unidades a más.

**Ilustración 4**

*Clamshell 4oz, 4x4 – 125 gr*



Fuente: Wenco Clamshell Perú, (2021)

Para proteger al envase del producto de los golpes y vibraciones que se puedan ocasionar en el momento del manipuleo y del transporte, una de las maneras de proteger la carga es utilizar separadores de cartón, los cuales estarán dentro de la caja principal.

**Ilustración 5**

*Embalaje interno – Separadores de cartón*



Fuente: Plastimax Perú, (2021)

El embalaje externo para proteger el producto en el proceso de carga, descarga, transporte y almacenamiento serán cajas de cartón plastificado de pared sencilla y luego, estas cajas estarán forradas con stretch film y atadas con eslingas para asegurar y facilitar su manipuleo.

Las medidas serán de 35cm largo x 35cm ancho x 35cm de alto. De igual manera hay empresas que pueden fabricar las cajas de cartón a las medidas que requiera el exportador. El precio varía según las medidas: entre S/. 0.80 soles a S/. 2.0 soles.

### Ilustración 6 Embalaje externo – Cajas de cartón



Fuente: Plastimax Perú, (2021)

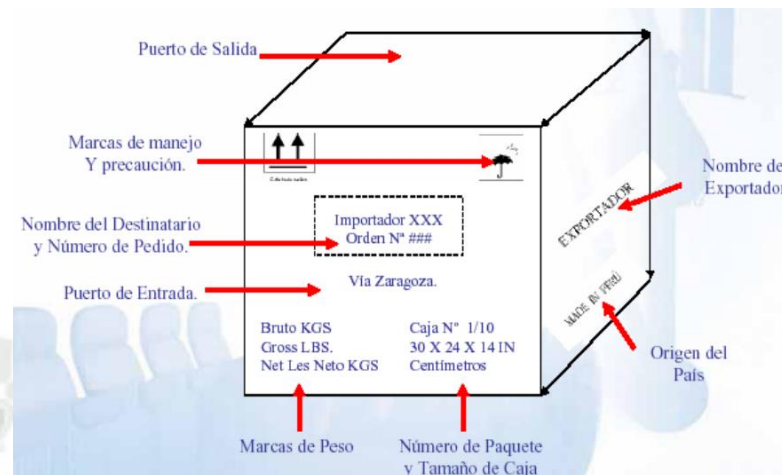
### Ilustración 7 Consolidación de la carga en pallet



Fuente: Google Images, (2021)

Las cajas deben estar debidamente rotuladas para su rápida identificación.

### Ilustración 8 Rotulado de Embalaje



Fuente: Promperú, (2021)

#### 2.9.5.4. Precio

El precio del producto dependerá de cada exportador. De acuerdo con la información mostrada en Trademap, el precio promedio en valor FOB al que se exportan los arándanos es de USD 6.4 por cada kilogramo, en el que está incluido los gastos que se incurren al pactar el incoterm FOB con el importador.

#### 2.9.5.5. Promoción

Promperú es un intermediario clave para la promoción, debido a la pandemia dieron mayor impulso a las plataformas virtuales como Perú Makertplace en la que los exportadores pueden ofertar sus productos. Según Promperú (2020) para que las empresas puedan participar en esta plataforma deben cumplir los siguientes requisitos

- Contar con RUC activo, contar con una clave SOL y ser una empresa exportadora
- Tener una permanencia mínima de 18 meses en el mercado
- No tener deudas con Promperú
- Contar con correo corporativo y una página web habilitada
- Contar con una clasificación de riesgo positivo en SBS



Por otro lado, se tiene la opción de participar en ruedas de negocios que constan de concertar reuniones entre las empresas nacionales con las empresas del país importador. Este tipo de negociaciones son privadas. Promperú en ese sentido ayuda a los exportadores realizando el “matchmaking” entre las empresas nacionales con las internacionales con el fin de ayudarles a identificar posibles compradores. En caso la rueda se de manera virtual, esta se desarrolla por medio de un software especializado donde es posible visualizar la información y catálogo de productos mientras se da la negociación. Para poder participar en las ruedas de negocios es necesario que la empresa se encuentre con mínimo 2 años de haber sido constituida, debe contar con RUC activo, no debe contar con deudas en SUNAT ni PROMPERU, debe haber realizado exportaciones en los últimos años o en su defecto contar con la capacidad suficiente para realizar exportaciones, debe haber realizado la prueba exportador y finalmente debe contar con una calificación de riesgo baja en SENTINEL. Respecto a los costos en los que los exportadores incurrir para poder participar en ruedas de negocios, este puede variar pues depende del tipo de empresa. (Gobierno del Perú, 2020)

Promperú clasifica a las empresas en 3 categorías:

- Tipo A: Empresa MYPE
- Tipo B: No es empresa MYPE, pero realiza exportaciones hasta USD 7,000,000
- Tipo C: No es empresa MYPE, pero realiza exportaciones mayores a USD 7,000,000 Luego de que la empresa es clasificada en alguna de estas 3 categorías se procede a aplicarle un descuento basado en la cantidad de veces que una empresa lleva participando en ruedas de negocios. Debido a que se busca que las empresas obtengan clientes en el exterior con mayor prontitud, a menor cantidad de veces que lleva participando en rueda de negocios, mayor será el descuento que obtenga la empresa. (Gobierno del Perú, 2020)

De igual manera, se encuentran también las ferias internacionales. En este sentido, los requisitos para participar son los mismos que en la rueda de

negocios. Sin embargo, los costos en estos casos son determinados en base al tamaño del stand que el exportador desea alquilar en dicha feria. En ese sentido, a continuación, se muestra información de ferias internacionales del sector agroindustrial en las que el Reino Unido participa. (Ministerio de Comercio Exterior y turismo, 2021)



**Tabla 32***Ferias nacionales e internacionales*

<b>Feria</b>	<b>Lugar</b>	<b>Enlace</b>
<b>The Hospitality Show</b>	Birmingham	<a href="http://www.hospitalityshow.co.uk">www.hospitalityshow.co.uk</a>
<b>Food &amp; Drink Expo</b>	Birmingham	<a href="http://www.foodanddrinkexpo.co.uk/">www.foodanddrinkexpo.co.uk/</a>
<b>Natural &amp; Organic Products Europe</b>	Londres	<a href="http://www.naturalproducts.co.uk/">www.naturalproducts.co.uk/</a>
<b>The Food and Drink Trade Show</b>	Londres	<a href="http://www.thefoodanddrinktradeshow.co.uk/">www.thefoodanddrinktradeshow.co.uk/</a>
<b>Speciality &amp; Fine Foods Fair</b>	Londres	<a href="http://www.specialityandfinefoodfairs.co.uk/">www.specialityandfinefoodfairs.co.uk/</a>
<b>Real Food Festival</b>	Londres	<a href="http://www.realfoodfestival.co.uk/">www.realfoodfestival.co.uk/</a>
<b>Bbc Good Food Show Scotland</b>	Glasgow	<a href="http://www.bbcgoodfoodshow.com">www.bbcgoodfoodshow.com</a>
<b>Bbc Good Food Show Birmingham</b>	Birmingham	<a href="http://www.bbcgoodfoodshowwinter.com">www.bbcgoodfoodshowwinter.com</a>
<b>Fruit Logistic</b>	Berlin	<a href="http://www.fruitlogistica.de/">www.fruitlogistica.de/</a>
<b>Anuga</b>	Colonia	<a href="http://www.anuga.com/">www.anuga.com/</a>
<b>Biofach</b>	Nuremberg	<a href="http://www.biofach.de">www.biofach.de</a>
<b>Food Matters Live</b>	Londres	<a href="http://www.foodmatterslive.com/">www.foodmatterslive.com/</a>
<b>London Produce Show</b>	Londres	<a href="http://www.londonproduceshow.co.uk/">www.londonproduceshow.co.uk/</a>
<b>Expoalimentaria</b>	Lima	<a href="https://join.expoalimentariaperu.com">https://join.expoalimentariaperu.com</a>

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (2017)

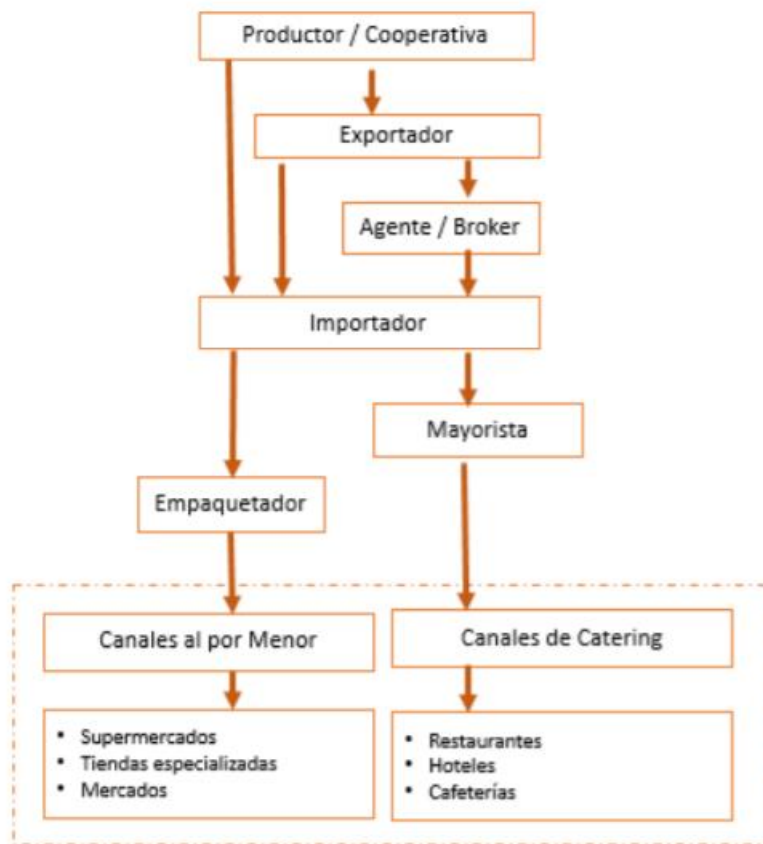
### 2.9.5.6. Plaza

En los últimos años, la cadena de suministro del Reino Unido ha intentado ser más directa. A pesar de esto, los supermercados prefieren asignar a importadores que se encarguen de suministrar el producto en su totalidad, asegurándose que sus proveedores cumplan con las políticas internas del supermercado. (Oficina comercial del Perú en Londres, 2021)

Como se puede apreciar en el flujo siguiente el importador realiza la compra y posteriormente el producto puede tomar 2 direcciones diferentes: la primera es que vaya directo a una empacadora para que el destino final sea supermercados, tiendas especializadas y mercados que abarca aproximadamente 80% del total de las cadenas de distribución de dicho país. La segunda manera es por medio de mayoristas, que luego ofrecen el producto a caterings, tiendas independientes, restaurantes, instituciones colectivas como hospitales, entre otros (2021). Sin embargo, las dos distribuciones mencionadas son del tipo físico. En los últimos años, considerando especialmente el 2020 por la pandemia por COVID – 19, la venta digital ha ganado relevancia significativa, al punto de haberse incrementado en 77.7% desde el 2019 hasta el 2020 y 158.9% con respecto al 2015 en el sector alimentos. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2021)

### Ilustración 9

*Cadena de distribución de alimentos en Reino Unido*



Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores CBI, (2021)

## 2.10. Estrategias de logística

### 2.10.1. Incoterm

La exportación se dará por medio del incoterm FOB (Franco a Bordo) el exportador tiene la obligación de cargar el producto a bordo del buque en el puerto de embarque especificado en el contrato de venta (Economipedia, 2021).

- El vendedor se encarga de transportar la mercancía hasta colocar la carga a bordo del buque asumiendo los gastos correspondientes a dicha fase de la operación. Estos van desde la producción y empaquetado de esta hasta su transporte hasta el puerto escogido por el demandante. (Economipedia, 2021)
- Una vez depositado el bien en puerto, esta responsabilidad es transferida al comprador repartiendo así entre ambas partes el grado de responsabilidad económica en la operación. Asimismo se ocupará de los costes de transporte internacional y coberturas de seguro contratadas ante peligros de pérdidas o daños. (Economipedia, 2021)

Los gastos varían dependiendo de la agencia logística a la cual se contrate. Para contar con información actual de los gastos logísticos se contactó con la agencia logística Ez Ship Logistics para averiguar los gastos a pagar en caso del incoterm FOB.

**Tabla 33** Gastos logísticos a pagar en incoterm FOB

GASTOS LOCALES CALLAO	CNTR 20 REFEER
HANDLING	\$1235
GATE OUT	
VISTO BUENO	
TERMINAL MARITIMO	
GASTOS OPERATIVOS	
TRANSPORTE DE EMPRESA AL CALLAO	
AG. DE ADUANA MIN 120	
BILL OF LADING	\$65

Fuente: Ez Ship Logistics, (2021)

Estos gastos los debe asumir el exportador.

### 2.10.2. Transporte internacional

La exportación se puede realizar mediante un contenedor refeed de 20 o de 40 pies vía marítima. Para la presente investigación los cálculos se realizaron en base al incoterm de 20. Los arándanos deben ser trasladados en un contenedor refrigerado de atmósfera controlada, brindando una prolongada vida útil del producto. El tiempo de tránsito del puerto del Callao al puerto de Londres en Reino Unido es entre 30 a 40 días máximo.

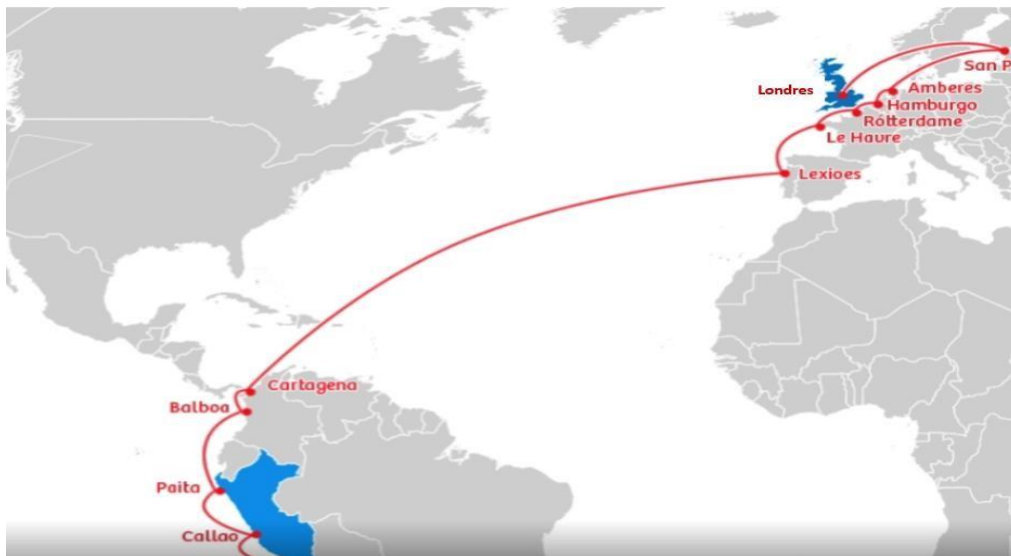
El estibaje del contenedor se realizó de la siguiente manera:

- o Medidas del contenedor Reefer de 20 pies: 5,450 mm de longitud x 2,280 mm de ancho x 2,159 mm de altura
- o Medidas envase: 10.8 cm largo x 10.7 cm de ancho x 4.1 cm de alto o Capacidad de cada envase: 0.125 kg
- o Medidas embalaje/ caja: 35 cm largo x 35 cm de ancho x 15 cm de alto o Capacidad de cada caja: 27 envases.
- o Medidas Pallets: 1.20m largo x 80 cm de ancho x 14.4 cm de alto Peso=25kg
- o Cada pallet contiene 6 pilas de 11 cajas cada una (11 cajas apiladas resulta en 1.65 m de alto) = 66 cajas por pallet
- o Altura de pallet + cajas apiladas : 1.794 m de alto
- o Cantidad pallets por contenedor: 10 pallets
- o Total envases de 125 gr: 17820 envases clamshell

Luego de esto se puede determinar que en un contenedor Reefer de 20 pies se puede exportar 2227.5 Kg de arándano fresco.

### Ilustración 10

*Ruta marítima de exportación desde el Puerto del Callao hasta el Puerto de Londres*



Fuente: SIICEX Rutas Marítimas, (2021)

#### 2.10.2.1. Documentación

Promperú precisa que los documentos requeridos en un contrato de compra-venta internacional de arándano :

- Documentación comercial
  - Factura comercial internacional.
  - Packing list.
- Certificaciones exigidas
  - Certificado de origen.
  - Certificación fitosanitaria emitida por SENASA y declaración de que la producción se encuentra libre de plagas.
  - Certificación de Plantas Empacadoras:
- Documentos financieros y aduanera
  - Declaración Aduanera de Mercancías (DAM).
  - Conocimiento de embarque – Bill of Lading B/L. (Jiménez, 2017)



### 3. CIERRE DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se analizó la producción de nacional del arándano azul para así definir un mercado potencial donde las exportaciones puedan continuar en aumento.

El Perú posee el 25.56% de participación (valor FOB) en el total mundial en el 2020. Tan solo el crecimiento de 2020 respecto al 2019 fue del 23.88%. El segundo mayor exportador mundial es Chile con una participación del 13.43% del total exportado, el siguiente es Países Bajos con el 12.42%. España ocupa el 4to lugar con el 11.02% seguido de Estados Unidos con el 6.37% en el año 2020.

Para conocer el país prometedor que se va a investigar se realizó la matriz de atracción y de competitividad dando como resultado Reino Unido.

Reino Unido es el 4to importador mundial que posee una alta de demanda de arándano que se viene incrementando año tras año. Actualmente el Perú es el segundo proveedor de arándanos en Reino Unido con una participación del 18.66% (TM) en su mercado. El principal proveedor es España que exporta durante los meses de febrero a junio con una participación del 24.42% en el año 2020. En 3er lugar se encuentra Chile con el 13.29%, en 4to lugar Sudáfrica con 10.76% que posee una estacionalidad de exportación similar a la de Perú y 5to lugar Países Bajos 8.63%.

Reino Unido importa durante todo el año. La mayor parte de las importaciones se dan durante los meses de septiembre hasta abril que empieza a descender. Por lo cual, el Perú tiene la oportunidad de incrementar sus exportaciones durante esos meses y empezar a producir durante los meses de enero a mayo en mayores cantidades para poder exportar. Este año 2021, en el mes de enero las importaciones han aumentado en 33.13% respecto al año 2020, febrero 11.24%, marzo 30.24% y el crecimiento más notorio ha sido del 97.96% en el mes de abril respecto al mismo mes del año anterior. Seguido de un aumento del 43.30% en las importaciones en el mes de mayo.

En base a la información que proporciona la página Veritrade, se analizó al total de exportadores peruanos que envían arándano al Reino Unido. En el 2019 tan solo 26 empresas peruanas llegan hasta UK mientras que en el 2020 fueron 33 empresas que exportaron hacia dicho país de destino. Mientras que se encuentran aproximadamente 85 empresas que importan arándano en Reino Unido y hay diversos distribuidores que se encargan de que el producto llegue a otros establecimientos.

La demanda de arándano en Reino Unido es creciente luego de realizar la proyección lineal se estima que crecerá la demanda en el 2021 en 9.19% y para el 2022 puede crecer en 6.12% en su volumen importado.

En base al cálculo de una estimación de la demanda insatisfecha el porcentaje de representación del arándano peruano en Reino Unido podría alcanzar el 21.31% en el 2021 y para el 2025 sería de 27.43% llegando a ser el principal proveedor en Reino Unido.

Asimismo luego de realizar proyección de la oferta de España a Reino Unido en base a su tonelaje se obtuvo que en el 2021 su participación sería del 22.5% debido a que sus exportaciones crecen en un porcentaje menor que la demanda de Reino Unido, Para fines del 2022 el Perú superaría a España, el primero con una participación del 23.11% y el segundo país mencionado con el 22.19%, mientras que en el 2025 la participación sería de 27.43% y 21.34% respectivamente.

Esto permite asumir que a corto plazo el Perú lograra posicionarse en dicho país de destino y será una ventana para que el arándano peruano logre aumentar sus exportaciones en el continente europeo ya que se pronostica una fuerte demanda en países como España, Francia y en la parte oriental de Europa.

Las estrategias de marketing planteadas pueden contribuir a ser el principal proveedor de arándano en Reino Unido, y el Perú se llegue a consolidar en ese mercado. Actualmente hay muchas ferias nacionales e internacionales donde los exportadores pueden llegar a contactarse con empresas importadoras y dar a conocer su producto. Capacitarse y buscar apoyo con Promperú también permitirá tener mayor información sobre el mercado de destino.

El consumidor británico está pendiente de la calidad de los productos sin importar si es nacional o extranjero. El exportador peruano puede utilizar los sistemas Eco-Scores y Nutri-Scores que le permitirán al cliente identificar los aspectos nutricionales y ambientales de los productos.

Luego de la investigación realizada se concluye que Reino Unido es un país con una gran población que posee una alta demanda de arándano que se va a seguir incrementando con el paso de los años, ya que es un producto versátil, que posee gran popularidad por sus características, conocido como “superfruta”. El Perú se ha

convertido en un proveedor más estable que puede abastecer la demanda insatisfecha llegando a colocarse como el principal proveedor en dicho país.



## CONCLUSIONES

1. Luego de la investigación realizada se puede concluir que evaluar cómo se encuentra la producción peruana de arándano permite encontrar oportunidades para poder realizar exportaciones a un mercado internacional prometedor en el año 2021 y seguir creciendo como exportadores mundiales.
2. Se identificó a Reino Unido como un mercado prometedor ya que su demanda tiene una tendencia de crecimiento en los siguientes 5 años. Para fines del año 2022 el Perú tendría una mayor participación en las importaciones de Reino Unido con un porcentaje del 23.11% mientras España se mantendría con un 22.19% del total importado por este país de destino. Se puede lograr ser el principal proveedor de arándanos en Reino Unido.
3. La producción nacional continúa en crecimiento debido a dos factores, el aumento del número de hectáreas cosechadas y el aumento del rendimiento promedio por hectárea. Se estima que para el año 2021 habrá 15,128 hectáreas de arándanos, lo que representará un aumento aproximadamente del 11% frente a las 13,613 hectáreas registradas en 2020.
4. Las estrategias de marketing y acciones planteadas son para conseguir ser el principal proveedor de arándano en Reino Unido para el año 2025 e incrementar la cantidad exportada durante todo el año para crecer mínimo en 10% anual. Actualmente hay muchas ferias nacionales e internacionales en los exportadores pueden llegar a contactarse con empresas importadoras y dar a conocer su producto. Capacitarse y buscar apoyo con Promperú también permitirá tener mayor información sobre el mercado de destino. El uso de los sistemas Eco-Scores y Nutri-Scores serían un valor agregado al producto.
5. Respecto a las estrategias logísticas para la exportación de arándano a Reino Unido se empleará el incoterm FOB con destino al puerto de Londres en un contenedor Reefer de 20 pies. Se sugiere que el producto sea exportado en clamshells.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda mantener la investigación de mercados para lograr incrementar nuestras exportaciones, además de renovar información al menos cada dos años con el fin de mantenerse actualizados con las tendencias y cambios en el mercado internacional.
2. Si bien Reino Unido es un país prometedor donde la demanda está incrementando año con año, las nuevas tendencias de consumo saludable son un gran oportunidad para llegar a ser el principal exportador a otros países europeos, los mercados de Bélgica y Singapur también deben ser considerados a futuro. Reino Unido al ser un referente en el mercado europeo, esto permitía tener una mejor reputación del arándano peruano, que abrirá puerta a nuevos mercados.
3. Se debe prestar especial atención a las modificaciones en reglamentos, regulaciones y requisitos técnicos que los países puedan hacer para permitir el ingreso de importaciones, cumplir con los estándares de calidad, conseguir nuevas certificaciones que nos sitúen como un país con las mejores características del producto.
4. Participar en ruedas de negocio, ferias, exposiciones es importante para contactar con clientes potenciales del producto para crear marca y confianza con ellos. Asimismo, el exportador puede solicitar información en entidades como Promperú, Mincetur, Minagri, entre otras que pueden brindar información sobre la producción actual del arándano, información de nuevos mercados de destino, como exportar y que requisitos se necesitan para ingresar a él.
5. Reino Unido se encuentra formado por 4 países: Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda del Norte, cuentan con diversas opciones para ingresar puede ser vía marítima o aérea, cuentan con varios puertos y aeropuertos. Dependiendo del exportador la exportación puede realizarla en el incoterm FOB o en otro de su preferencia según lo acordado con el importador.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación de exportadores ADEX. (2021). expoalimentaria Obtenido de <https://www.adexperu.org.pe/feria/expoalimentaria/>
- Agencia Agraria de Noticias. (2022). *Exportaciones peruanas de arándano crecen 30% en volumen y 26% en valor en lo que va de la campaña 2021/2022*. Obtenido de <https://agraria.pe/noticias/exportaciones-peruanas-de-arandano-crecen-30-en-volumen-y-26-26757>
- Agraria. (2022). *Exportaciones peruanas de arándano crecen 30% en volumen y 26% en valor en lo que va de la campaña 2021/2022* Obtenido de <https://agraria.pe/noticias/exportaciones-peruanas-de-arandano-crecen-30-en-volumen-y-26-26757>
- Agro Perú. (2021). *Agro Perú*. Obtenido de Agro Perú: <https://www.agroperu.pe/noticias/peru-alcanzara-las-15128-hectareas-de-cultivosde-arandano/>
- Agrodata. (2020). *Zonas potenciales de producción de arándanos en el Perú*. Obtenido de <https://www.agrodataperu.com/2020/09/arandanos-minag-2020-septiembre.html>
- AgroPerú. (2020). *Perú: Distribución Departamental de cosechas de Arándano*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Los-arandanos-en-el-Peru.pdf>
- Agrorural. (2020). *Agrorural*. Obtenido de Agrorural: <https://www.agrorural.gob.pe/productos/yogurt-sabor-a-arandano/>
- Agrovision. (2022). *Arándanos*. Obtenido de <https://agrovisioncorp.com/blueberries/>
- Amador, J. E. (2019). *IDOC PUB*. Obtenido de Historia y conceptos de los Incoterms de Comercio Internacional: <https://idoc.pub/documents/historia-y-conceptos-de-los-incoterms-de-comercio-internacional-pon2jxq0w040>
- Amos, J. (2016). *Economic losses from natural disasters counted*. BBC News.
- Animal and Plant Health Agency and Department for Environment, Food & Rural Affairs (2021). *Guidance importing plants fruit vegetables or plant material to the uk GOV.UK*. Obtenido de GOV.UK: <https://www.gov.uk/guidance/importing-plants-fruit-vegetables-or-plant-material-tothe-uk>

- Arthey, Ashurst, P., Bañados, P., Cantwell, M., Cinbas, A., YAZICI, F., & Serial, C. (2010). *Producción de Arándanos en Corrientes, Análisis técnico y económico*. INIA- Estación Experimental Agropecuaria Bella Vista. Región Corrientes. Argentina, 4-16.
- Asociación de exportadores. (2020). *Expoalimentaria*. Obtenido de: [https://gestion.pe/economia/expoalimentaria-2020-se-realizara-de-forma-virtual-con-participacion-de-2000-empresas-adex-comercio-exterior-nndc-noticia/#:~:text=La%20Asociaci%C3%B3n%20de%20Exportadores%20\(Adex,normalidad%20por%20la%20pandemia%20del](https://gestion.pe/economia/expoalimentaria-2020-se-realizara-de-forma-virtual-con-participacion-de-2000-empresas-adex-comercio-exterior-nndc-noticia/#:~:text=La%20Asociaci%C3%B3n%20de%20Exportadores%20(Adex,normalidad%20por%20la%20pandemia%20del)
- Banco Mundial. (2021). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?end=2019&locations=B E&start=1960&view=chart>
- Belgische fruitveiling CVBA. (2020). *Nuestra fruta dará vida a sus ventas*. Obtenido de [http://www.bfv.be/uploadcms/documents/BFV\\_20130115\\_fiches\\_SPA\\_2012\\_WEB.pdf](http://www.bfv.be/uploadcms/documents/BFV_20130115_fiches_SPA_2012_WEB.pdf)
- Belorta. (2021). *Belorta*. Obtenido de Belorta: <https://belorta.be/>
- Betty. (2017). *Hedgehogs Nursery & Garden Centre Fife*. Obtenido de Hedgehogs Nursery & Garden Centre Fife: <https://www.hedgehogsnursery.co.uk/grow-blueberry-plants-uk/>
- Blauwebessen. (2021). *Número de productores de arándano*.
- Blubberies Consulting. (2021). *Temporada 2021-2022: Envíos de arándanos peruanos crecen 7% en volumen y bajan 3% en valor*. Obtenido de <https://blueberriesconsulting.com/temporada-2021-2022-envios-de-arandanos-peruanos-crecen-7-en-volumen-y-bajan-3-en-valor/>
- Blubberies Consulting. (2021). *Temporada 2021-2022: Envíos de arándanos peruanos crecen 7% en volumen y bajan 3% en valor*. Obtenido de <https://blueberriesconsulting.com/temporada-2021-2022-envios-de-arandanos-peruanos-crecen-7-en-volumen-y-bajan-3-en-valor/>
- Blueberries Consulting. (2017). Obtenido de <https://blueberriesconsulting.com/la-estrategia-hortifrut-peru/>

- Blueberry Council. (2020). *Blueberry Council*. Obtenido de Blueberry Council :  
<https://www.blueberrycouncil.org/blueberry-nutrition/>
- Boston Consulting Group BCG. (2020). *Featured insights BCG*. Obtenido de BCG:  
<https://www.bcg.com/featured-insights/thoughtleadership-ideas>
- Boston Consulting Group. (2020). *Matriz BCG – Metodología CAN*. Obtenido de  
<https://clubdeltrade.com/blog/como-hacer-matriz-bcg/>
- Brazelton, C. (2011). *World Blueberry Acreage and Production*. Highbush Blueberry Council.
- Briggs, A. (2021). *Britannica*. Obtenido de Britannica:  
<https://www.britannica.com/place/United-Kingdom>
- Camposol S.A. (2022). *Empresas peruanas exportadoras de arándano*. Obtenido de  
<https://www.camposol.com/>
- Camposol S.A. (2022). *Producción de arándanos*. Obtenido de <https://www.camposol.com/>
- Canales Mendoza, L., & De la Vega García, M. (2020). *Análisis de los factores críticos que influyeron en las exportaciones de arándanos de Perú y Chile a Estados Unidos en el periodo 2012-2018*. Lima: [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales]. Obtenido de  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/652534/Canales\\_ML.pdf?isAllowed=y&sequence=3](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/652534/Canales_ML.pdf?isAllowed=y&sequence=3)
- Carrefour. (2021). *Carrefour*. Obtenido de Carrefour: <https://drive.carrefour.be/fr/Petit-d%C3%A9jeuner/Tartinables/Confiture/FiordifruttaMyrtilles-Sauvages-250-g/p/06172363>
- Central Intelligence Agency CIA.gov. (2021). *The world factbook CIA.gov*. Obtenido de CIA.gov:  
<https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/united-kingdom/#people-and-society>
- Centro de Comercio Internacional (2019). *Lista de los productos exportados por Perú Metadata*. Obtenido de:  
[https://www.trademapp.org/Product\\_SelCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c604%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademapp.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c604%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)



Centro de Comercio Internacional (2019). *Porcentaje de participación de los productos exportados por el Perú en el año 2020*. Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/crecimiento-del-comercio-internacional-del-8-en-2021-representa-una-oportunidad-para-las-exportaciones-peruanas>

CEPAL. (1997). *Competitive Analysis of Nations - Software to evaluate and describe the international competitive environment*. Santiago de Chile: CEPAL. .

Clark, D. (2021). *Statista*. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/281174/uk-population-by-age/> COFACE. (Marzo de 2021). *COFACE*. Obtenido de COFACE: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Singapore>

Clark, D. . (21 de Julio de 2021). *Statista*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/281174/uk-population-by-age/>

Economic-Studies-and-Country-Risks COFACE. (Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/United-Kingdom>

Cold Storage. (2021). *Blueberries morroco Cold Storage*. Obtenido de Cold Storage: <https://coldstorage.com.sg/blueberries-morroco-125g-5001837>

Cold Storage. (2021). *Blueberry and cranberry juice. Cold Storage*. Obtenido de Cold Storage: <https://coldstorage.com.sg/blueberry-and-cranberry-juice-nsa-5005937>

Cold Storage. (2021). *Blueberry Cold Storage*. Obtenido de Cold Storage: <https://coldstorage.com.sg/blueberry-jam-5010311>

Cold Storage. (2021). *Blueberry north south Africa jumbo. Cold Storage*. Obtenido de Cold Storage: <https://coldstorage.com.sg/blueberry-north-south-africa-jumbo-200g-5092864>

Cold Storage. (2021). *Blueberry yoghurt Cold Storage*. Obtenido de Cold Storage: <https://coldstorage.com.sg/blueberry-yoghurt-5026190>

Cold Storage. (2021). *Golden garden iqf blueberries Cold Storage*. Obtenido de Cold Storage: <https://coldstorage.com.sg/golden-garden-iqf-blueberries-1000g-5084660>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PromPerú. (2019). *Super Foods Peru*. Obtenido de Super Foods Peru: <https://peru.info/es-pe/superfoods/detalle/super-arandano>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (1997). *Competitive Analysis of Nations - Software to evaluate and describe the international competitive environment*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Commercial Real Estate Services CBRE. (2021). *CBRE*. Obtenido de CBRE: <https://www.cbre.com.sg/research-reports/singapore-real-estate-market-outlook2021/economy>
- Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur COFACE. (2021). *Principales indicadores macroeconómicos*. COFACE. Obtenido de COFACE: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/United-Kingdom>
- Comtrade Group COMTRADE. (2020). *Principales países importadores de arándano en FOB*. Obtenido de <https://comtrade.un.org/>
- Congressional Research Service. (2021). *The United Kingdom: Background, Brexit, and Relations with the United States*. Congressional Research Service.
- ConnectAmericas. (2020). *Connect Americas*. Obtenido de ConnectAmericas: <https://connectamericas.com/content/how-does-harmonized-system-classifyingmerchandise-work>
- Council, w. B. (2020). *Propiedades del arándano*. Obtenido de <https://blueberry.org/>
- Credendo. (2021). *Riesgo por país*. Obtenido de <https://credendo.com/es/country-risk/world>
- Department for International Trade. (2019). *Continuing the United Kingdom's Trade Relationship with the Republic of Colombia, the Republic of Ecuador and the Republic of Perú*. Department for International Trade.
- Department for International Trade. (2020). *GOV.UK*. Obtenido de GOV.UK: <https://www.gov.uk/guidance/uk-trade-agreements-with-non-eu-countries>
- Department of Statistics Singapore. (2021). *Inflation*. Obtenido de <https://tradingeconomics.com/singapore/inflation-cpi>
- Department of Statistics Singapore. (2021). *Singapore Consumer Price Index*. Department of Statistics Singapore.
- Diario Gestión (2021). *MTC rechazó pedido de LAP para postergar ampliación del aeropuerto Jorge Chávez hasta el 2035*. Obtenido de:

<https://gestion.pe/economia/mtc-rechazo-pedido-de-lap-que-postergaba-ampliacion-del-aeropuerto-jorge-chavez-al-2035-noticia/?ref=signwall>

Dirección general de políticas Agrarias. (2016). *El arándano: en el Perú y el mundo*. . Lima.

Dirección general de políticas agrarias. (2016). *El arándano: en el Perú y el mundo*. Lima: MINAGRI.

Dolores Salas, O. (10 de Junio de 2020). Inicio de campaña de exportación de arándanos. Perú.

Dolores Salas, O. (2020). *Inicio de campaña de exportación de arándanos*. Perú.

Economipedia. (Diciembre de 2021). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/incoterm-fob.html>

Enterprise Singapore. (2021). *Acuerdos comerciales*. Obtenido de <https://www.enterprisesg.gov.sg/>

Enterprise Singapore. (2021). *Acuerdos comerciales*. Obtenido de <https://www.enterprisesg.gov.sg/>

Enterprise Singapore. (2021). *Enterprise Singapore*. Obtenido de Enterprise Singapore: <https://www.enterprisesg.gov.sg/non-financial-assistance/for-singaporecompanies/free-trade-agreements/ftas/singapore-ftas>

Euromonitor. (2021). *Business Dynamics: The UK*.

Export Enterprises SA. (2021). *Santander Trade*. Obtenido de Santander Trade: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/singapur/economia>

Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1986). *Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica*.

Farje Vergaray, I., Haddad Morote, M. M., Olcese Zavaleta, M. A., & Sánchez Rios, J. A. (2015). *Creación de una empresa para la producción y exportación de fruta fresca de arándano*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. [Tesis para optar el título profesional de ingeniero comercial].

Farje, et al. (2015). *Creación de una empresa para la producción y exportación de fruta fresca de arándano*. [Tesis de Maestría]. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/583812/PFM%20-%20PROYECTO%20ARANDANOS.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

- Flanders. Statistics. (2020). *Población por edad y sexo*.
- Food Standards Agency. (2021). *Food Standards Agency*. Obtenido de <https://www.food.gov.uk/safety-hygiene/food-hygiene-rating-scheme>
- Forbes. (2021). *Arándanos en el Perú, exportaciones crecerían este año*. *Forbes*. Obtenido de Forbes: <https://forbes.co/2021/07/27/actualidad/arandanos-en-peru-exportaciones-crecerian25-este-ano/>
- Frog Eye Farm. (2021). *Frog Eye Farm*. Obtenido de Frog Eye Farm: <http://www.frogeyefarm.com/>
- Frog Eye Farm. (Julio de 2021). Obtenido de <http://www.frogeyefarm.com/>
- Fruitwerkz. (2021). *Número de empresas importadoras de arándano*. Obtenido de <https://www.fruitwerkz.com/>
- Fruitwerkz. (2021). *Número de empresas importadoras de arándano*. Obtenido de <https://www.fruitwerkz.com/>
- García Carrión, J. (2019). *Requisitos fitosanitarios para la agroexportación*. Lima: PROMPERÚ.
- García Carrión. (2019). *Certificación de Plantas Empacadoras*. Lima.
- García-Lomas, L. (2004). *Cómo negociar con éxito en 50 países*. Madrid: *Global Marketing Strategies*.
- Giant. (2021). *Giant*. Obtenido de Giant : <https://giant.sg/kiwi-garden-grkyogrt-drops-b-beries-14g-5039699>
- Giant. (Julio de 2021). Obtenido de <https://giant.sg/kiwi-garden-grkyogrt-drops-b-beries-14g-5039699>
- Gob.pe. (2020). *Cómo incluir a mi empresa exportadora en Perú*. *Gob.pe*. Obtenido de Gob.pe: <https://www.gob.pe/9572-incluir-a-mi-empresa-exportadora-en-peru-marketplace>
- Gobierno de Bélgica. (2021). *Estadísticas de Flandes*. Obtenido de <https://www.visitflanders.com/es/prensa/cifras-y-estadisticas/>
- Gobierno de Bélgica. (2021). *Estadísticas de Flandes*. Obtenido de <https://www.visitflanders.com/es/prensa/cifras-y-estadisticas/>

Gobierno del Perú. (Noviembre de 2020). *GOB.PE*. Obtenido de <https://www.gob.pe/9572-incluir-a-mi-empresa-exportadora-en-peru-marketplace>

Gobierno del Reino Unido (2021). *Food labelling and packaging*. GOV.UK.

Gobierno del Reino Unido (2021). Foodlabelling and packaging *GOV.UK*. Obtenido de GOV.UK: <https://www.gov.uk/foodlabelling-and-packaging/food-labelling-what-you-must-show> Infoagro. (2020). *Infoagro*. Obtenido de Infoagro: [https://www.infoagro.com/frutas/frutas\\_tropicales/arandano.htm](https://www.infoagro.com/frutas/frutas_tropicales/arandano.htm)

Gobierno del Reino Unido (2021). Guidance *GOV.UK*. Obtenido de GOV.UK: <https://www.gov.uk/guidance/summary-of-uk-andean-countries-trade-agreement> GOV.UK. (2021). *GOV.UK*. Obtenido de GOV.UK: <https://www.gov.uk/product-labelling-the-law>

Gobierno del Reino Unido (2021). Pesos y medidas: la ley. *GOV.UK*. Obtenido de GOV.UK: <https://www.gov.uk/weights-measures-and-packaging-the-law>

Group, World Bank. (2019). *Doing Business 2019*.

Gutarra Romero, S. I. (2017). *Estrategias de comercialización para la exportación de arándanos (Vaccinium Myrtillus) de la región Lambayeque al mercado de Estados Unidos*. Lima: Universidad Nacional Agraria La Molina. [Tesis para optar el título profesional de ingeniera comercial].

Hedgehogs Nursery & Garden Centre. (2017). Obtenido de <https://www.hedgehogsnursery.co.uk/grow-blueberry-plants-uk/>

Infoagro. (2020). *Propiedades del arándano*. Obtenido de <https://Infoagro.org/>

Instituto de Fomento región de Murcia. (2016). *Informe del país*. Obtenido de <http://docplayer.es/48821463-Singapur-diciembre-2016.html>

Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima. (2020). *Arándanos*. Lima: Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima.

Instituto para la innovación tecnológica en la agricultura Intagri. (2021). *Proceso de producción del arándano*. Obtenido de <https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/la-libertad-primera-region-productora-de-arandanos-inicio-con-exito-campana-de-exportacion-2021-2022/>

- Intagri. (2021). *Intagri*. Obtenido de Intagri: <https://www.intagri.com/articulos/frutillas/El-Cultivo-de-Ar%C3%A1ndano-o-Blueberry>
- International Blueberry Organization (2021). *Reporte del 2021 de la Organización Internacional del Arándano* Obtenido de: <https://www.internationalblueberry.org/2021-report>
- International Blueberry Organization. (2021). *Comparación del Valor FOB exportado de Perú al Mundo 2020-2021*. Obtenido de <https://www.internationalblueberry.org/>
- International Blueberry Organization. (s.f.). Obtenido de <https://www.internationalblueberry.org/2021-report>
- Jiménez. (2017). *Conflicto ambiental en países desarrollados, Bélgica*. Obtenido de <https://www.slideshare.net/DianaJimnez20/conflicto-ambiental-en-paises-desarrollados-blgica>
- Keegan, W. J., & Green, M. C. (2009). *Marketing internacional*. Pearson Educación de México: Estado de México.
- Koo, W. (2020). *Agrodata*. Obtenido de Agrodata: <https://www.agrodataperu.com/2020/03/arandanos-peru-primer-exportadormundial.html>
- Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing*. Estado de México: Pearson Educación de México.
- Liam Fahey, L. &. (1986). *Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica*.
- Llamazares García-Lomas, O. (2004). *Cómo negociar con éxito en 50 países*. Madrid: Global Marketing Strategies.
- López Munguía, A. (2011). *Superfrutas: No son todas las que están ni están todas las que son . ¿Cómo ves?, 22*.
- López Munguía, A. (2011). *Superfrutas: No son todas las que están ni están todas las que son . ¿Cómo ves? 22*.
- Loyer, J. (2016). *The social lives of superfoods*. South Australia: University of Adelaide.
- Lozada, V. (2018). *La buena nutrición: la salud empieza en tu lista de la compra*. Barcelona: Plataforma Editorial.

- Manual de comercio exterior. (2019). *Manual de comercio exterior*. Obtenido de Manual de comercio exterior: <https://www.manualdecomercioexterior.com/2017/09/como-identificar-y-aprovecharuna.html>
- Marchandise, G. (2019). *UBA* . Obtenido de UBA : <https://www.ubabelgium.be/nl/news-insights/detail/2019/02/04/Digital-Report-2019de-cijfers-voor-Belgi>
- Market Access Map (2021). *Número de leyes*. Obtenido de: <https://www.macmap.org/#:~:text=Market%20Access%20Map%20is%20a,simple%20and%20easy%20to%20use.>
- Martínez Carazo, P. C. (2003). *Proceso del desarrollo de las empresas industriales españolas que participan en un consorcio de exportación: Un estudio de caso*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Martínez. (2020). *Mercadotecnia Internacional*. Obtenido de <https://maritzamartinez649636733.wordpress.com/page/2/>
- Ministerio de Agricultura de Chile. (2017). *Manual de manejo agronómico del arándano*. Santiago de Chile: Instituto de Desarrollo Agropecuario - Instituto de Investigaciones Agropecuarias.
- Ministerio de Agricultura de Chile. (2017). *Manual de manejo agronómico del arándano*. Santiago de Chile.
- Ministerio de Agricultura. (2016). *El arándano en el Perú y el mundo: Producción, comercio y perspectivas*. Lima: MINAGRI-DGPA-DEEIA.
- Ministerio de Agricultura. (2019). *Qué podemos exportar*. Obtenido de MINAGRI: <https://www.minagri.gob.pe/portal/181-exportaciones/que-podemos-exportar/532-definicion-de-oferta-exportable#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20oferta%20exportable,de%20los%20mercados%20de%20destino.>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo MINCETUR. (2017). *Plan de Desarrollo de Mercado: Reino Unido*. Lima: MINCETUR.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2009). *Ficha de Requisitos Técnicos de acceso al mercado de EE.UU.* MINCETUR.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). *¿Cómo identificar y aprovechar una ventana comercial?* Obtenido de Manual de comercio exterior: <https://www.manualdecomercioexterior.com/2017/09/como-identificar-y-aprovechar-una.html>

Ministerio de Comercio Exterior y turismo. (2021). *Ficha mercado producto: arándanos y paltas congeladas.* Obtenido de: <https://institucional.promperu.gob.pe/ContenidosFichas/europa/olon-ficha-mercado-reino-unido-producto-arandanos-y-paltas-congeladas-2020.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y turismo. (2021). Obtenido de [https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4435/Perfil\\_producto\\_uvas\\_arandanos\\_granadas\\_Reino\\_U](https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4435/Perfil_producto_uvas_arandanos_granadas_Reino_U)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2021). Obtenido de <https://institucional.promperu.gob.pe/ContenidosFichas/europa/olon-ficha-mercado-reino-unido-producto-arandanos-y-paltas-congeladas-2020>

Ministerio de Comercio Exterior y turismo. (2021). *Perfil de Producto: uvas, arándanos y granadas del mercado del Reino Unido.* Obtenido de: [https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4435/Perfil\\_producto\\_uvas\\_arandanos\\_granadas\\_Reino\\_Unido\\_2016\\_keyword\\_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4435/Perfil_producto_uvas_arandanos_granadas_Reino_Unido_2016_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego MINAGRI. (2019). *MINAGRI.* Obtenido de MINAGRI: <https://www.minagri.gob.pe/portal/objetivos/181-exportaciones/que-podemosexportar/532-definicion-de-oferta-exportable>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego MINAGRI-DGPA-DEEIA. (2016). *El arándano en el Perú y el mundo: Producción, comercio y perspectivas.* Lima: MINAGRI.

Ministerio de Relaciones Exteriores CBI. (2021). *Marketinformation CBI.* Obtenido de CBI: <https://www.cbi.eu/marketinformation/fresh-fruit-vegetables/blueberries/market-entry#through-what-channelsdoes-a-product-end-up-on-the-end-market>

Ministry of Manpower - Singapore. (2021). *Ministry of Manpower.* Obtenido de Ministry of Manpower: <https://stats.mom.gov.sg/Pages/UnemploymentSummary-Table.aspx>



- Molina, N., Taiarol, D., Delssin, E., & Serial, C. (2010). *Producción de Arándanos en Corrientes, Análisis técnico y económico*. INIA - Estación Experimental Agropecuaria Bella Vista.
- Molina, T. D. (2010). *Producción de Arándanos en Corrientes, Análisis técnico y económico*. INIA - Estación Experimental Agropecuaria Bella Vista.
- Narayanan, L. F. (1986). *Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica*. St. Paul.
- Natural Harvest. (2020). *Arándano azul deshidratado*. Obtenido de Natural Harvest: <https://shop.naturalharvest.pe/products/arandano-azul-deshidratado>
- Notenshop. (2021). *Bosbessen*. Obtenido de Notenshop: <https://www.denotenshop.be/bosbessen.html>
- Office for National Statistics. (2019). *Regional economic activity by gross domestic product*. GOV.UK.
- Office for National Statistics. (2021). *Datasets GOV.UK*. Obtenido de GOV.UK: <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/populationandmigration/populationestimates/datasets/populationestimatesforukenglandandwalesscotlandandnorthernireland>
- Office for National Statistics. (2021). *Labour market in the regions of the UK: July 2021*. GOV.UK.
- Office for National Statistics. (2021). *Labour Market Overview, UK: April 2021*. Office for National Statistics.
- Office for National Statistics. (2021). *Overview of the UK population: January 2021*. Office for National Statistics.
- Oficina Comercial de Perú en Miami. (S.F.). *Perfil de mercado de los arándanos en los Estados Unidos de América*. Miami: Oficina Comercial de Perú en Miami.
- Oficina comercial del Perú en Londres. (2021). *Ficha de mercado producto: Arándanos y Paltas congeladas*. Obtenido de <https://institucional.promperu.gob.pe/ContenidosFichas/europa/olon-ficha-mercado-reino-unido-producto-arandanos-y-paltas-congeladas-2020.pdf>

- O'Neill, A. (2021). *Statista*. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/263600/gross-domestic-product-gdp-per-capita-inthe-united-kingdom/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO. (2013). *Exportaciones de Perú al mundo*. Obtenido de <https://www.fao.org/peru/es/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2020). *Norma general para los alimentos irradiados CODEX STAN 106-19831*. Obtenido de [https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-proxy/it/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252Fstandards%252FCXS%2B106-1983%252FCXS\\_106s.pdf](https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-proxy/it/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252Fstandards%252FCXS%2B106-1983%252FCXS_106s.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO. (2013). *Exportaciones de Perú al mundo*. Obtenido de <https://www.fao.org/peru/es/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2020). *Norma general para los alimentos irradiados CODEX STAN 106-19831*. Obtenido de [https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-proxy/it/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252Fstandards%252FCXS%2B106-1983%252FCXS\\_106s.pdf](https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-proxy/it/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252Fstandards%252FCXS%2B106-1983%252FCXS_106s.pdf)
- Passport. (2018). *Post Brexit business environment: How does the UK compare with the EU?* Euromonitor.
- Passport. (2021). *Business Dynamics: The UK*. Euromonitor.
- Passport. (2021). *E-Commerce in the United Kingdom*. Euromonitor. Obtenido de Euromonitor.
- Passport. (2021). *Economy, Finance and Trade: The UK*. Euromonitor International.
- Perú Retail. (2021). *Perú exportaciones de arándanos registrarían nuevos picos este 2021*. Obtenido de Perú Retail: <https://www.peru-retail.com/peru-exportaciones-de-arandanos-registrarian-nuevospicos-este-2021/>
- Perú Retail. (2021). *Producción del arándano en Perú*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Los-arandanos-en-el-Peru.pdf>

Perú, Agro. (Agosto de 2021). Obtenido de <https://www.agroperu.pe/noticias/peru-alcanzara-las-15128-hectareas-de-cultivosde-arandano/>

Plásticos Rey. (2021). *Bandeja bulk*. Obtenido de Plásticos Rey: <https://www.plasticosrey.com/product/1125589/bandeja-bulk-50-x-30-x-7-2-pqte-x228-und>

Plastimax Perú. (s.f.). Obtenido de [http://www.plastimaxperu.com/cajas\\_carton\\_medida.html](http://www.plastimaxperu.com/cajas_carton_medida.html)

Plaza vea. (2020). *Arándanos congelados*. Obtenido de Plaza vea: <https://www.plazavea.com.pe/arandanos-congelados-iqf-berries-del-peru-350gr99941100/p>

Plaza Vea. (2020). *Blueberries*. Obtenido de Plaza Vea: [https://www.plazavea.com.pe/blueberries-la-florencia-bandeja-100g/p?gclid=CjwKCAiAtej9BRAvEiwA0UAWXjyeIwigjYdNL29Vn9yFBnxy84QIEBY OEzOFFvAKtwUKCctEnsZ\\_hoCEIAQAvD\\_BwE](https://www.plazavea.com.pe/blueberries-la-florencia-bandeja-100g/p?gclid=CjwKCAiAtej9BRAvEiwA0UAWXjyeIwigjYdNL29Vn9yFBnxy84QIEBY OEzOFFvAKtwUKCctEnsZ_hoCEIAQAvD_BwE)

Plaza Vea. (2020). *Mermelada Jamberries*. Obtenido de Plaza Vea: <https://www.plazavea.com.pe/mermelada-jamberries-berries-del-peru-3-berries340gr-99941061/p>

Plaza vea. (2020). *Miel de abejas berries*. Obtenido de Plaza vea: <https://www.plazavea.com.pe/miel-deabeja-berries-del-peru-blueberry-honey-530gr-99941058/p>

Porter, M. (1985). La ventaja competitiva según Michael Porter. *Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más*.

Proyectos Peruanos. (Junio de 2020). Obtenido de [https://proyectosperuanos.com/cultivo\\_de\\_arandanos/](https://proyectosperuanos.com/cultivo_de_arandanos/)

Rappi. (2020). *Productos*. Obtenido de Rappi: [https://www.rappi.com.pe/producto/3293\\_347086](https://www.rappi.com.pe/producto/3293_347086)

Renart Cava, L. R. (1999). *Consortios de exportación y otros tipos de alianzas estratégicas entre empresas*. ICE.

Reo Veiling. (2021). Reo Obtenido de <https://www.reo.be/>

- Royal Horticultural Society RHS. (2021). Obtenido de <https://www.rhs.org.uk/advice/grow-yourown/fruit/blueberries>
- Riddell, G. (2021). *What's the status of the UK's trade agreements with non-EU countries? EY.*
- Ripley. (2020). *Arándanos doña María.* Obtenido de Ripley: [https://simple.ripley.com.pe/donamaria-arandanos-250gr-pmp00000703807?s=o&gclid=CjwKCAiAtej9BRAvEiwA0UAWXg629Obg5XOUeS5FR8uFzdvZgcQj-aRuR-Y3kfePH\\_kl4A-1a\\_-jIxoCylgQAvD\\_BwE](https://simple.ripley.com.pe/donamaria-arandanos-250gr-pmp00000703807?s=o&gclid=CjwKCAiAtej9BRAvEiwA0UAWXg629Obg5XOUeS5FR8uFzdvZgcQj-aRuR-Y3kfePH_kl4A-1a_-jIxoCylgQAvD_BwE)
- Rojas Marroquín, N. (2017). *Misión comercial a Holanda.* Obtenido de Arandanosperu.pe: <https://arandanosperu.pe/2017/01/18/mision-comercial-aholanda-del-20-al-24-de-febrero-2017/>
- Rojas Marroquín, N. (2018). *Perú puede ser primer exportador de arándanos el 2021.* ARANDANOSPERU.PE.
- Rojas Marroquín, N. (2019). *Es inevitable, Perú será el principal exportador de arándanos del mundo.* ARANDANOSPERU.PE.
- Rojas Marroquín, N. . (2020). *Perú puede ser primer exportador de arándanos el 2021.* ARANDANOSPERU.PE.
- Rojas Marroquín, N. (2017). *La producción de arándanos en Perú creció un 870% entre 2014 y 2016.* ARANDANOSPERU.PE.
- Rojas Marroquín, N. (2017). *La producción de arándanos en Perú creció un 870% entre 2014 y 2016.* ARANDANOSPERU.PE.
- Romero, Á. A. (2016). *Queaprendemoshoy.com.* Obtenido de queaprendemoshoy.com: <http://queaprendemoshoy.com/que-es-el-cuello-de-botella-y-como-afecta-a-un-proceso-productivo/>
- Royal Horticultural Society RHS. (2021). *Blueberries.* Obtenido de RHS: <https://www.rhs.org.uk/advice/grow-yourown/fruit/blueberries>
- Salas. (2020). *Cultivo de arándano.* Obtenido de [https://proyectosperuanos.com/cultivo\\_de\\_arandanos/](https://proyectosperuanos.com/cultivo_de_arandanos/)
- Santander Trade. (2019). *Requisitos.* Obtenido de Santander Trade: <https://santandertrade.com/es/portal/perfil-pais/6,belgica> Senasa. (21 de Julio de

- 2021). *Senasa*. Obtenido de Senasa:  
<https://servicios.senasa.gob.pe/consultaRequisitos/consultarRequisitos.action>
- Servicio de sanidad agraria SENASA. (2020). Obtenido de  
<https://www.senasa.gob.pe/intranet/wp-content/uploads/2020/02/PRO-M04.02.01-rev-01-CERTIFICACION-SANITARIA-Y-FITOSANITARIA-DE-PRODUCTOS-VEGETALES-DESTINADOS-A-LA-EXPORTACION.pdf>
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú - SENASA. (2020). *Requisitos fitosanitarios*.  
Obtenido de <https://www.gob.pe/senasa>
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú - SENASA. (2020). *Requisitos fitosanitarios*.  
Obtenido de <https://www.gob.pe/senasa>
- Siebrits, J., & Gibson, M. (2020). *Market Outlook*. UK Real State.
- SIICEX Rutas Marítimas. (2021). *Itinerario*. Obtenido de SIICEX Rutas Marítimas:  
<https://rutasmaritimas.promperu.gob.pe/itinerario?prutamaestra=null,7>
- Singapore Statutes Online. (2021). *Ley de control de plantas de 1993*. Obtenido de  
Singapore Statutes Online: <https://sso.agc.gov.sg/Act/CPA1993>
- Singapore Statutes Online. (2021). *Ley de venta de alimentos (Capítulo 283, Sección 56(1))*.  
Obtenido de Singapore Statutes Online: <https://sso.agc.gov.sg/SL/283-RG1?DocDate=20180327>
- Sociedad de Agricultores de Colombia (2021). *Cambios en los hábitos de consumo del Reino Unido: las bayas como 20% del consumo nacional de frutas*.  
<https://sac.org.co/cambios-en-los-habitos-de-consumo-del-reino-unido-las-bayas-como-20-del-consumo-nacional-de-frutas/>
- Standards Map. (2021). *Standards*. Obtenido de Standards Map:  
<https://standardsmap.org/standards?q=eyJzZWxlY3RIZENsaWVudCI6Ik5PIEFGRklMSUFUSU9OIiwicHJvZHVjdFNlcnZpY2VzIjpbIkJsZWVlZXJyaWVzIl0sInByb2RlY2luZ0NvdW50cnkiOlsiUGVydSJDLCJkZXN0aW5hdGlvbkNvdW50cnkiOlsiVW5pdGVkIEtpbmdkb20iXX0%3D>
- Statistics Flanders. (2021). *Población por edad y sexo*. Statistics Flanders.

- Suarez, C. P. (2019). *Modelo de negocio para la exportación de productos agroindustriales caso: Arándanos Socabaya - Arequipa*. Arequipa: UNSA. [Tesis para optar el título profesional de ingeniero comercial].
- Super Foods Perú. (30 de 09 de 2019). *Super arándano Perú*. Obtenido de Super Foods Perú: <https://peru.info/es-pe/superfoods/detalle/super-arandano>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria SUNAT. (2021). *Estadísticas de exportaciones*. Obtenido de SUNAT: <https://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/exportaciones.html>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria SUNAT. (2008). *Partida*. Obtenido de SUNAT: <http://www.aduanet.gob.pe/cl-aditestadispartida/resumenPPaisS01Alias>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria SUNAT. (2009). *Exportación definitiva: Procedimiento general*. SUNAT.
- Superintendencia nacional de Administración Tributaria. (2020). *Reproducción de arándano*.
- Torres Pérez, J. J. (2017). *El cultivo de Arandano*. Saltillo: [Tesis para optar el título profesional de ingeniero comercial]. Obtenido de <http://repositorio.uaaan.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/42843/Torres%20P%C3%A9rez%20Juan%20Jos%C3%A9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tottus. (2020). *Blueberry premium*. Obtenido de TOTTUS: <https://www.tottus.com.pe/tottusblueberries-premium-41279659/p/>
- Tottus. (2020). *Jugo con sabor a blueberry*. Obtenido de Tottus: <https://cornershopapp.com/es-pe/products/jqcjtottus-jugo-con-sabor-a-blueberry-tottus>
- Trademap. (2020). *Evolución de la producción del arándano en el Perú*. Obtenido de <https://bibliotecavirtual.midagri.gob.pe/index.php/analisis-economicos/boletines/2016/36-el-arandano-en-el-peru-y-el-mundo/file>
- Trademap. (2021). *Index*. Obtenido de Trademap: <https://www.trademap.org/Index>
- Trading Economics. (2021). *Inflation*. Obtenido de Trading Economics: <https://tradingeconomics.com/singapore/inflation-cpi>

- Transparency International. (2020). *Corruption Perception Index 2020*. Transparency International.
- Trigozo Alvarado, T. L. (2021). *Plan de exportación de arándanos al mercado de Singapur*. Lima: Universidad Científica del Sur.
- United Kingdom Integrated Online Tariff. (2021). *Commodities*. Obtenido de GOV.UK: <https://www.trade-tariff.service.gov.uk/commodities/0810403000>
- Veritrade. (2020). *Información de comercio exterior de latinoamérica y el mundo*. Obtenido de <https://www.veritradecorp.com/es>
- Vivanda. (2020). *Arándanos*. Obtenido de Vivanda: <https://www.vivanda.com.pe/arandanos-vittafresh-taper-125g/p>
- Waitrose & Partners. (2020). *Jurassic Coast Farm Shop, Riverfood Organic Farmers, Morrisons*.
- Waitrose & Partners. (2020). *Jurassic Coast Farm Shop, Riverfood Organic Farmers, Morrisons*.
- Wenco. (2021). Obtenido de <https://wencoclamshell.pe/producto/clamshell-4oz-4x4-125-gr/>
- Wiñasky, M. (2006). *¿Para qué sirve el Consorcio de Exportación?* Palermo: Universidad de Palermo.
- Wise. (2021). *Commodity*. Obtenido de Wise: <https://wise.com/gb/import-duty/commodity-codes>
- World Bank Group. (2019). *Doing Business 2019*. World Bank Group.
- World Bank. (2020). *Doing Business 2020*. World Bank Group.
- World Economic Outlook. (2019). Data mapper *IMF*. Obtenido de IMF: <https://www.imf.org/external/datamapper/profile/USA/WEO>
- Worldwide Tax Summaries PWC. (2021). *Taxes on personal income*. Obtenido de PWC: <https://taxsummaries.pwc.com/singapore/individual/taxes-on-personal-income>





## Anexo 1:

### Guía de preguntas para entrevista a Andrés Arroyo

#### Objetivos de la entrevista

- Identificar las mejoras que se puede realizar a los métodos de producción actuales del arándano y si cree que nuestra oferta exportable puede seguir incrementándose
- Comprender el efecto del Covid-19 sobre nuestra producción de arándano
- Conocer los indicadores más importantes para identificar un mercado potencial y a un eventual importador e identificar qué mercados considera que son los más atractivos
- Reconocer los puntos clave de la diferenciación de su producto
- Precisar las dificultades y obstáculos que encontró para lograr exportar el arándano
- Conocer su opinión sobre las diferentes modalidades de exportación (individual, asociación)
- Determinar si un exportador considera que los TLC es realmente una ayuda para los exportadores y productores peruanos
- Recopilar las posibles estrategias que considera cruciales para mantenernos como primer exportador a nivel mundial
- Reconocer cómo el arándano peruano puede hacerle competencia al arándano de EE. UU., Chile y España
- Conocer sobre el mercado competitivo existente entre EE. UU., Chile y España
- Recopilar consejos para los nuevos productores y/o exportadores peruanos

### **Presentación e introducción de la entrevista**

Buenas tardes Sr./Sra./Srta. Andrés Arroyo, mi nombre es Diana Alejandra Che-Piú Galdos y ella es mi compañera Vania Fernanda Medina Cabrera. Ambas somos bachilleres de la carrera de Ingeniería Comercial y actualmente nos encontramos desarrollando nuestra tesis con título

“Evaluación de la producción nacional del arándano azul para su exportación a un mercado internacional en el año 2021”.

Ambas seremos las entrevistadoras de la presente entrevista que tiene como finalidad y objetivo conocer sobre su opinión respecto a las mejoras que considera se pueden realizar a los métodos de producción actuales del arándano, los puntos importantes para identificar un mercado e importador, conocer cómo logra diferenciar su producto del de otras empresas y/o productores, las dificultades y obstáculos que tuvo que superar para exportar el arándano, su opinión sobre las diferentes modalidades de exportación, recopilar las posibles estrategias que considera cruciales para mantenernos como primer exportador mundial y para hacerle competencia al arándano de Estados Unidos, Chile y España y finalmente si desea brindarle algún consejo a los exportadores peruanos.

Ahora, para poder iniciar con la entrevista le pedimos a usted Sr./Sra./Srta. Andrés que, por favor, nos cuente brevemente un poco de su trayectoria profesional y/o experiencia relacionada al arándano peruano.

#### **Temas de discusión:**

- ✦ ¿Considera que nuestros métodos de producción pueden mejorarse? De ser así, ¿qué mejoras sugiere?
- ✦ ¿Considera que nuestra oferta exportable de arándano puede seguir incrementándose?
- ✦ ¿Cuáles son los puntos más importantes que usted considera al momento de identificar un mercado potencial y a un eventual importador al momento de exportar el arándano?
- ✦ ¿Qué mercados internacionales cree que son los más atractivos para nuestro arándano?
- ✦ ¿Cómo logra diferenciar su producto del de otras empresas y/o productores?

- ✦ ¿Cuál considera que es la mejor modalidad de exportación? (individual, asociaciones, cooperativas)
- ✦ ¿Cuáles fueron las dificultades y obstáculos que tuvo que superar para lograr exportar el arándano?
- ✦ Usted como exportador, ¿Considera que los TLC son realmente una ayuda para los exportadores y productores peruanos?
- ✦ A su parecer, ¿la pandemia por Covid-19 afectó a nuestra producción de arándano y al flujo de sus exportaciones?
- ✦ ¿Qué estrategias desde la oferta cree que son importantes considerar para lograr mantenernos como primer exportador a nivel mundial? ¿Y para hacerle competencia al arándano de EE. UU, Chile y España?
- ✦ ¿Desea brindarles algún consejo a nuevos productores y/o exportadores?

#### **Cierre de la entrevista y agradecimiento**

Perfecto. Damos por terminada la entrevista. Muchas gracias por su participación y su tiempo

Sr. Andrés, su opinión es muy valiosa para nuestra investigación.

## Anexo 2:

### Guía de preguntas para entrevista a Patricia Suárez

#### Objetivos de la entrevista

- Conocer acerca de las tendencias del consumo del arándano en Reino Unido
- Informarnos sobre los beneficios que el TLC con Reino Unido brinda al arándano peruano
- Evaluar el impacto del Covid-19 en el comercio de frutas frescas y sobre todo en el arándano
- Identificar las características del consumidor ideal y los canales de comercialización
- Conocer su opinión respecto a la demanda de arándanos de Reino Unido

#### Presentación e introducción de la entrevista

Buenas tardes Sr./Sra./Srta. Patricia Suárez, mi nombre es Diana Alejandra Che-Piú Galdos y ella es mi compañera Vania Fernanda Medina Cabrera. Ambas somos bachilleres de la carrera de Ingeniería Comercial y actualmente nos encontramos desarrollando nuestra tesis con título

“Evaluación de la producción nacional del arándano azul para su exportación a un mercado internacional en el año 2021”.

Ambas seremos las entrevistadoras de la presente entrevista que tiene como finalidad y objetivo conocer acerca de las tendencias del consumo del arándano en Reino Unido, sobre los beneficios que el TLC con Reino Unido brinda al arándano peruano, el impacto del Covid-19 en el comercio de frutas frescas y sobre todo en el arándano, acerca de las características del consumidor ideal y alcances sobre los canales de comercialización y finalmente si desea brindarle algún consejo a los exportadores peruanos.

Ahora, para poder iniciar con la entrevista le pedimos a usted Sr./Sra./Srta. Patricia que, por favor, nos cuente brevemente un poco de su trayectoria profesional y/o experiencia relacionada al arándano peruano.

### **Temas de discusión**

- ✦ ¿Por qué cree que somos el primer exportador de arándano a nivel mundial?
- ✦ ¿Cuáles considera que son los beneficios de contar con un TLC con Reino Unido y qué tanto influye en la diferenciación del producto?
- ✦ ¿Cómo considera que es la percepción del arándano en Reino Unido? ¿considera que tiene buena acogida?
- ✦ ¿Cuáles considera que son las características del consumidor ideal de arándano?
- ✦ Además de las tendencias de consumo saludable, ¿qué otras tendencias consideran que afectan al consumo del arándano en Reino Unido?
- ✦ ¿Cómo considera que se desarrolla el flujo de canales de comercialización para lograr que el arándano llegue al consumidor en Reino Unido?
- ✦ ¿Considera usted que el arándano peruano tiene aún oportunidad para seguir creciendo en el mercado de Reino Unido?
- ✦ ¿Cómo afectó la pandemia por Covid-19 al flujo de las exportaciones en general? ¿Y en el caso específico del arándano?
- ✦ ¿Existen nuevas restricciones para lograr exportar nuestro arándano debido a la pandemia? ¿Existen nuevos documentos solicitados como requisitos?
- ✦ ¿Cuáles son los nuevos retos que enfrenta el arándano peruano en la llamada “nueva normalidad”?
- ✦ ¿Cuáles serían las mejores estrategias para posicionarnos como el principal importador de Reino Unido?

### **Cierre de la entrevista y agradecimiento**

Perfecto. Damos por terminada la entrevista. Muchas gracias por su participación y su tiempo

Srta. Patricia, su opinión es muy valiosa para nuestra investigación.

**Anexo 3:**

**Matriz de atracción**

<b>Países</b>	<b>Reino Unido</b>	<b>Bélgica</b>	<b>Singapur</b>
<b>Entorno</b>	<b>Variable</b>	<b>Variable</b>	<b>Variable</b>
<b>Político</b>	Acuerdos comerciales: 32	Acuerdos comerciales: 46	Acuerdos comerciales: 25
	Riesgo político: Relativamente bajo	Riesgo político: Bajo	Riesgo político: Bajo
<b>Económico</b>	PBI per cápita USD 40400	PBI per cápita USD 43814.5	PBI per cápita USD 58000
	Saldo comercial: USD -383'396'000	Saldo comercial: USD -10'756'000	Saldo comercial: USD -26'388'000
	Nivel de inflación: 1.79%	Nivel de inflación: 1.44%	Nivel de inflación: 0.73%
	Pago de impuestos: 20%-45%	Pago de impuestos: 25%-50%	Pago de impuestos: 2%- 22%
	Ranking de competitividad 9	Ranking de competitividad 22	Ranking de competitividad 1
	Riesgo Comercial: MEDIO	Riesgo Comercial: BAJO	Riesgo Comercial: BAJO
<b>Sociocultural</b>	Distribución poblacional: 62%	Distribución poblacional: 63%	Distribución poblacional: 75%
	Tasa de crecimiento población: 0.48%	Tasa de crecimiento población: 59%	Tasa de crecimiento población: 95%
	Tendencias: consumo de alimentos sanos, prefieren trazabilidad, preocupación por salud, buscan calidad, compras online	Tendencias: consumo productos saludables, experiencias auténticas, buscan calidad, compras online, buscan marcas sostenibles	Tendencias: comprador de productos extranjeros, conscientes de marca, leales, cautelosos con alternativas, marcas conocidas, factores como precio y calidad, compras online crecieron, productos saludables y sostenibles
<b>Tecnológico</b>	% de población que tiene acceso a internet: 96%	% de población que tiene acceso a internet: 94%	% de población que tiene acceso a internet: 88.17%

Medioambiental - físico	% de población que tienen celular: 117.55%	% de población que tienen celular: 99.74%	% de población que tienen celular: 157.02%
	Número de tratados ambientales: 31	Número de tratados ambientales: 32	Número de tratados ambientales: 12
	Riesgos naturales: bajo	Riesgos naturales: bajo	Riesgos naturales: bajo



**Anexo 4:**  
**Matriz de competitividad**

Países	Reino Unido	Bélgica	Singapur
Entorno	Variable	Variable	Variable
<b>Barreras de ingreso y salida</b>	Número de tarifas: 0%	Número de tarifas: 0%	Número de tarifas: 0%
	Número de leyes: 52	Número de leyes: 52	Número de leyes: 25
	Barreras voluntarias: 6	Barreras voluntarias: 6	Barreras voluntarias: 7
	Requisitos fitosanitarios: 3	Requisitos fitosanitarios: 3	Requisitos fitosanitarios: 3
<b>Poder de negociación con proveedores</b>	Nro. empresas proveedoras peruanas: 33	Nro. empresas proveedoras peruanas: 10-15	Nro. empresas proveedoras peruanas: 5-10
	Nro. distribuidores: 39 aproximadamente	Nro. distribuidores: sector minorista como en el servicio de alimentación, mayoristas nacionales y exportadores	Nro. distribuidores: 3 tipos grandes
	Nro. lugares de venta: supermercados, tiendas propias de los mismos productores, tiendas de conveniencia y finalmente en los drive – thru.	Nro. lugares de venta: supermercados, mercados, máquinas expendedoras	Nro. lugares de venta: supermercados
	Estrategias lugares de venta: descuentos, tarjetas especiales que ofrecen descuentos, membresías y clubes, venta online, ofertas con otros productos, delivery gratuito cuando la orden es a través de un portal web	Estrategias lugares de venta: promociones y descuentos. Los productores que ofrecen sus productos directamente al cliente lo hacen brindando un servicio de calidad y distintivo, por ejemplo, ir a recoger arándanos directamente, brindan una experiencia de compra exclusiva.	Estrategias las promociones y descuentos, brindan servicio de calidad y distintivo, por ejemplo, ir a recoger arándanos directamente, brindan una experiencia de compra exclusiva.



<b>Poder negociación con clientes</b>	Nro empresas importadoras: 85	Nro empresas importadoras: 15	Nro empresas importadoras: 43
---------------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

<b>Fuerzas y debilidades de los competidores</b>	Cartera clientes: Más de 5 empresas	Cartera clientes: muchas de las empresas importadoras son mayoristas, les venden a cadenas de supermercados por lo cual demandan una alta cantidad de arándanos	Cartera clientes: el consumo de frutas en Singapur se ha elevado hasta alcanzar 72 kg al año por persona en 2018
	Nro productores: 44	Nro productores: 116	Nro productores: 0
	Presentación venta arándano: presentación fresca, seguido por empaquetada, congelada, pulpa, puré.	Presentación venta arándano: granel en diferentes mercados, supermercados o tiendas especializadas de frutas.	Presentación venta arándano: Al no contar con productores no se encuentra información de la presentación de venta de estos
	Plantas y métodos de producción: entre 1 a 5 plantas dependiendo del tamaño del productor. Respecto a los métodos de producción, el método más utilizado es el de los túneles de polietileno, seguidamente emplean cultivo por medio de macetas, polinización por medio de abejas, paneles solares, sistemas de protección contra heladas, clasificadoras ópticas, entre otros.	Plantas y métodos de producción: alrededor de 80 plantas, cultivo y cosecha de manera natural	Plantas y métodos de producción: No produce
Asociatividad: encuentran cooperativas y en segundo lugar asociaciones	Asociatividad: empresas son independientes, luego se encuentran cooperativas y asociaciones de productores.	Asociatividad: No cuenta con productores	

	Nivel venta: marca propia, lo que les permite diferenciarse en el mercado, otros pueden proveer todo el año.	Nivel venta: cooperativa constituida por más de 1500 productores de fruta con cuota de mercado de más del 50%. Hay una subasta que está conformada aproximadamente por 1.000 productores.	Nivel venta: no cuentan con productores
	Ranking países importación: en 2019 2do puesto, en 2020 2do puesto	Ranking países importación: 2019 3er lugar, 2020 2do lugar	Ranking países importación: El tercer país importador de Singapur es Perú
<b>Nivel de sustitutos</b>	Competencia directa: es común encontrar el arándano fresco a la venta en supermercados, en las mismas granjas que cultivan los arándanos, en tiendas más pequeñas, entre otros	Competencia directa: varios puntos de venta de arándanos en Bélgica. Los consumidores pueden elegir el lugar de venta	Competencia directa: varios puntos de venta
	Competencia indirecta y sustitutos: mermelada, puré, yogurt, refrigerados, deshidratados, entre otros	Competencia indirecta y sustitutos: Seco, congelado	Competencia indirecta y sustitutos: seco, congelado, mermeladas, jugos y yogures principalmente.
	Tendencias e innovaciones: cadena de suministro, cambios en la oferta, consideración de la salud como factor de elección	Tendencias e innovaciones: cadena de suministro, cambios en la oferta, consideración de la salud como factor de elección	Tendencias e innovaciones: cadena de suministro, cambios en la oferta, consideración de la salud como factor de elección

**Anexo 5:**  
**Matriz de consistencia**

PROBLEMA	VARIABLES	OBJETIVOS	INDICADORES	INTERROGAN TES	HIPOTESIS	DISEÑO DE INVESTIGACION	INSTRUMENTOS DE RECOLECCION	FUENTES DE INFORMACION
Evaluación de la producción nacional del arándano azul para su exportación a un mercado internacional prometedor en el año 2021.	Variable independiente: Producción nacional de arándanos	<p>Evaluar la producción nacional exportable del arándano (superficie cultivada, los tipos de arándano, cantidad de productores, entre otros). Conocer en qué medida la exportación del arándano se han visto afectada por la crisis producida por el Covid-19 en el mundo.</p>	Cantidad de productores	<p>¿Cómo se desarrolla la producción del arándano en nuestro país? ¿Cómo ha afectado el Covid-19 en las exportaciones de arándano en el mundo?</p>	<p>Si desarrolla una adecuada evaluación de la producción nacional del arándano se podrá exportar a un mercado internacional prometedor en el año 2021.</p>	<p>La presente investigación se realizará principalmente mediante la recolección de información secundaria y se complementará con una fuente de información primaria, específicamente una entrevista a la Mg. Olga Noel Ventura, Directora Comercial de la empresa On Global Market S.A.C.</p> <p>Se recopilará información tanto de páginas web</p>	<p>Gráficos: Se utilizarán para una mejor observación sobre las variables, indicadores y sus respectivas tendencias para lograr un trabajo más didáctico.</p> <p>Ilustraciones: Complementan la información descrita.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MINAGRI</li> <li>• SIEA</li> <li>• SIICEX</li> <li>• SUNAT</li> <li>• SENASA</li> <li>• TRADEMAP</li> <li>• CESCE.COM MARKET</li> <li>• ACCESS MAP</li> <li>• CIA WORLD FACTBOOK</li> <li>• MINTEL</li> <li>• EUROMONITOR INTERNATIONAL</li> <li>• PASSPORT</li> <li>• VERITRADE</li> <li>• D&amp;B HOOVERS</li> </ul>
			Evolución de la producción de arándanos					

Variable dependiente: Exportación a un mercado internacional prometedor en el año 2021.	Identificar un mercado de destino prometedor al que se deba enfocar nuestros esfuerzos para	PESTMA	¿Existe un mercado de destino prometedor al que debamos enfocar nuestros esfuerzos para	nacionales como SUNAT, SIICEX, MINAGRI, SIEA etc., que brindará información como	Matrices: Índice de Atracción, Índice de Competitividad y BCG, para seleccionar el mercado
--	---	--------	---	--	--

	lograr incrementar nuestras exportaciones y lograr mantenernos como primer exportador mundial. Plantear estrategia logística para el envío del arándano y estrategias de marketing que ayuden a potenciar la comercialización del arándano azul en el mercado de destino elegido	Tasa de crecimiento de importaciones 5 fuerzas de Porter Valor FOB importado	lograr incrementar nuestras exportaciones y lograr mantenernos como primer exportador mundial? ¿Cuáles serían las estrategias logísticas y de marketing para potenciar la comercialización del arándano azul en el mercado de destino elegido?	principales empresas exportadoras, tonelaje exportado, fichas técnicas, rutas exportadores, y paginas internaciones como TRADEMAP, MINTEL, EUROMONITOR, HOOVERS, CIA WORLD FACTBOOK, ICEX, CEPAL, entre otras	internacional prometedor.  Tablas: Sintetizan los datos de fuentes como TRADEMAP, SIICEX, SUNAT, CIA WORLD FACTBOOK, CBI, ICEX, CEPAL, entre otras; además de ayudará a tener un mejor entendimiento de los resultados expuestos en las matrices.
--	---	--	---	---	---