



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Repercusiones del programa de apoyo a la internacionalización (PAI) en la internacionalización de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017-2021

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales

AUTOR(ES)

Guiller Quispe, Vilma Glenda

0000-0001-5414-0488

ASESOR(ES)

Barrionuevo Gaggiotti, Geraldine

0000-0003-4588-9010

Lima, 17 de agosto de 2023

DEDICATORIA

Dedicado a mi familia, quienes siempre me han apoyado y motivado en cada etapa de mi carrera profesional para conseguir mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

Doy las gracias a aquellas personas que me han acompañado en el proceso de elaboración del presente proyecto, con su apoyo incondicional en cada etapa de la investigación y con esas palabras de aliento que me motivaban a seguir adelante.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo conocer las repercusiones del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la internacionalización de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017-2021, usando un enfoque cualitativo (teoría fundamentada) dada la discrepancia que existe en los estudios sobre el desempeño de estas empresas posterior a su participación y los pocos estudios cualitativos que permitan profundizar sobre este tema. Se encuentra que el PAI ha generado repercusiones positivas en las empresas agroexportadoras incrementando el nivel volumen de exportaciones, generación de nuevos posibles clientes y afianzamiento de las marcas. Repercute en la diversificación de mercados cuando el exportador es comprometido; repercute en la diversificación de oferta exportable, al usar los fondos no reembolsables en investigaciones de mercado, y finalmente la tutoría recibida en el programa fortalece las habilidades de gestión de las empresas beneficiarias donde la experiencia del tutor en el rubro es un factor fundamental para el correcto desarrollo.

Palabras clave: Programa de Promoción a la Exportación (PPE); Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI); Plan estratégico Nacional Exportador (PENX); Internacionalización.

ABSTRACT

The objective of this research is to know the repercussions of the Internationalization Support Program (PAI, by its acronym in Spanish) in the internationalization of agro-export companies that are beneficiaries of the PAI, during the period 2017-2021, using a qualitative approach (fundamental theory) given the discrepancy that exists on the performance of these companies after their participation and the few qualitative studies that allow deepening on this topic. It is found that the PAI has generated positive impact in agro-export companies, increasing the level of export volume, generating new potential clients, and strengthening brands. The influence of the diversification on the market when the exporter is committed; has repercussions on the diversification of the exportable offer, by using non-reimbursable funds in market research, and finally the tutoring received in the program strengthens the management skills of the beneficiary companies where the tutor's experience in the field is a fundamental factor for the correct development.

Keywords: Export Promotion Program (EPP); Internationalization Support Program; National Export Strategic Plan; Internationalization.

u201417932_Guiller Quispe, Vilma Glenda_REPERCUSIONES DEL PROGRAMA DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN (PAI) EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS AGROEXPORTADORAS BENEFICIARIAS DEL PAI, DURANTE E

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	10%
2	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	www.ippn.org.pe Fuente de Internet	1%
4	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
5	library.fes.de Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
8	core.ac.uk Fuente de Internet	<1%

9	Submitted to Universidad Rey Juan Carlos Trabajo del estudiante	<1 %
10	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
11	www.mef.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	<1 %
14	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
15	revistas.ucsp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	www.mincetur.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
17	www.colloquiumbiblioteca.com Fuente de Internet	<1 %
18	Horta Berro, Rob. "The determinants of export performance: The case of the agribusiness sector in Uruguay", Proquest, 2013. Publicación	<1 %

bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083

19	Fuente de Internet	<1 %
20	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
21	dspace.uces.edu.ar:8180 Fuente de Internet	<1 %
22	Submitted to Universidad de Jaén Trabajo del estudiante	<1 %
23	Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, UNAD Trabajo del estudiante	<1 %
24	animaperu.com Fuente de Internet	<1 %
25	Ruíz Santana, María Mercedes. "Conducta del liderazgo transformacional y la inteligencia emocional de los supervisores de una corporación: estudio cualitativo basado en la percepción de los empleados", Universidad Ana G Mendez - Gurabo, 2022 Publicación	<1 %
26	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
27	www.sierraexportadora.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
28	archive.org Fuente de Internet	

		<1 %
29	administracion.uexternado.edu.co Fuente de Internet	<1 %
30	repositorio.ftpcl.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
31	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
32	slidehtml5.com Fuente de Internet	<1 %
33	info.undp.org Fuente de Internet	<1 %
34	www.chancaytours.com Fuente de Internet	<1 %
35	eulacfoundation.org Fuente de Internet	<1 %
36	repository.urosario.edu.co Fuente de Internet	<1 %
37	www.congreso.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
38	Submitted to Institucion Universitaria Politecnico Grancolombiano Trabajo del estudiante	<1 %
39	Submitted to Universidad de Oviedo Trabajo del estudiante	

		<1 %
40	eprints.uanl.mx Fuente de Internet	<1 %
41	documentop.com Fuente de Internet	<1 %
42	sni.org.pe Fuente de Internet	<1 %
43	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
44	12ape.org Fuente de Internet	<1 %
45	Submitted to Universidad ICESI Trabajo del estudiante	<1 %
46	repositorio.unemi.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
47	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
48	juntadelcafe.org.pe Fuente de Internet	<1 %
49	Submitted to Centro Europeo de Postgrado - CEUPE Trabajo del estudiante	<1 %

50	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
51	docs.wto.org Fuente de Internet	<1 %
52	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
53	repositorio.uandina.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
54	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
55	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Apagado

Exclude assignment
template

Activo

Excluir bibliografía

Activo

Excluir coincidencias

< 20 words

INDICE

INTRODUCCIÓN	XXII
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.....	- 1 -
1.1 CONCEPTO CLAVE	- 2 -
1.1.1 Programa de Promoción de Exportación	- 2 -
1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 3 -
1.2.1 Antecedentes Nacionales	- 3 -
1.2.2 Antecedentes Internacionales	- 12 -
1.2.3 Descripción y sustento de las categorías a utilizar	- 21 -
1.3 BASES TEÓRICAS.....	- 26 -
1.3.1 Internacionalización.....	- 26 -
1.3.2 Teoría de redes.....	- 26 -
1.3.3 Teoría de <i>born global</i>	- 27 -
1.3.4 Modelo de ventaja competitiva de las naciones	- 29 -
1.3.5 Modelo de innovación	- 29 -
1.3.6 Teoría de internacionalización incremental o modelo de fases: Modelo Upsala	-
30 -	
1.4 SECTOR AGRICOLA PERUANO.....	- 33 -
1.4.1 Producción Física Agroalimentaria	- 33 -

1.4.2	Crecimiento Del Sector Agrario	- 34 -
1.4.3	Empresas Productoras En El Sector Agrario	- 37 -
1.4.4	Empresas Mipymes En El Sector Agrario	- 38 -
1.5	PROGRAMA DE PROMOCION A LA EXPORTACION	- 40 -
1.6	PROGRAMA DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACION	- 41 -
1.6.1	Modalidades del PAI	- 42 -
1.6.2	Requisitos del programa	- 45 -
1.7	EMPRESAS BENEFICIARIAS DEL PAI.....	- 45 -
1.8	EMPRESAS BENEFICIARIAS DEL PAI DEL SECTOR AGRICOLA	- 47 -
1.8.1	Empresas Beneficiarias del PAI-2017 del Sector Agrícola.....	- 47 -
1.8.2	Empresas Beneficiarias del PAI-2018 del Sector Agrícola.....	- 50 -
1.8.3	Empresas Beneficiarias del PAI-2019 del Sector Agrícola.....	- 53 -
1.9	NORMATIVA RELACIONADA AL PAI	- 55 -
CAPÍTULO II PLAN DE INVESTIGACIÓN.....		- 58 -
2.1	REALIDAD PROBLEMÁTICA	- 59 -
2.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	- 67 -
2.2.1	Problema General	- 67 -
2.2.2	Problema Específico	- 67 -
2.3	OBJETIVOS	- 68 -
2.3.1	Objetivo general	- 68 -

2.3.2	Objetivos específicos	- 69 -
2.4	HIPÓTESIS.....	- 70 -
2.4.1	Hipótesis general	- 70 -
2.4.2	Hipótesis específicas.....	- 70 -
2.5	JUSTIFICACION O RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	- 72 -
2.5.1	Justificación temporal.....	- 72 -
2.5.2	Justificación teórica	- 73 -
2.5.3	Justificación práctica	- 74 -
2.5.4	Justificación metodológica	- 74 -
2.6	RELACIÓN CON EL TEMA DE INVESTIGACIÓN	- 74 -
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE TRABAJO		- 76 -
3.1	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	- 76 -
3.1.1	Tipo y alcance de investigación.....	- 76 -
3.1.2	Diseño de la investigación	- 77 -
3.2	PROCESO DE MUESTREO: TAMAÑO Y SELECCIÓN DE MUESTRA.....	- 80 -
3.2.1	Población de estudio.....	- 80 -
3.3	MAPEO DE ACTORES CLAVE.....	- 81 -
3.4	FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA INVESTIGACION	- 84 -
3.5	INSTRUMENTACIÓN Y VALIDACIÓN	- 84 -
3.5.1	Técnica de recolección de datos	- 84 -

3.5.2	Forma de procesamiento de datos	- 85 -
3.5.3	Validación del instrumento cualitativo	- 86 -
3.6	ASPECTOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 86 -
3.7	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	- 87 -
CAPÍTULO IV DESARROLLO Y ANÁLISIS		- 89 -
4.1	DESARROLLO CUALITATIVO	- 89 -
4.1.1	Perfil de los entrevistados.....	- 89 -
4.1.2	Análisis de las entrevistas y punto de saturación teórica.....	- 91 -
CAPÍTULO V ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS		- 140 -
5.1	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 01	- 140 -
5.1.1	Análisis y discusión de la categoría 1: Incremento del volumen de exportación -	140 -
5.1.2	Análisis y discusión de la categoría 1: Nuevos contactos en el mercado internacional-	141 -
5.1.3	Análisis y discusión de la categoría 1: Experiencia en otros programas de promoción a la exportación	- 142 -
5.2	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 02	- 143 -
5.2.1	Análisis y discusión de la categoría 2: Marketing internacional	- 143 -
5.2.2	Análisis y discusión de la categoría 2: Inversión de fondos no reembolsables ...-	144 -
5.2.3	Análisis y discusión de la categoría 2: Estacionalidad de los productos....-	144 -

5.3	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 03	- 145 -
5.3.1	Análisis y discusión de la categoría 3: Experiencia del tutor en el rubro...	- 145 -
5.3.2	Análisis y discusión de la categoría 3: Apertura a nuevos cambios de la gerencia	- 146 -
5.3.3	Análisis y discusión de la categoría 3: Transferencia de conocimiento	- 146 -
5.4	HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	- 147 -
5.4.1	Análisis de factor asistencia a ferias internacionales.....	- 148 -
5.4.2	Análisis de factor exportador comprometido	- 152 -
5.4.3	Análisis de factor intercambio de conocimiento	- 155 -
CAPÍTULO VI	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	- 159 -
6.1	CONCLUSIONES	- 159 -
6.2	RECOMENDACIONES.....	- 162 -
BIBLIOGRAFIA	- 164 -
ANEXOS	- 177 -

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 SECTOR AGRO: DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA PRODUCCIÓN AGRO SEGÚN DESTINO PRINCIPAL 2012.....	- 34 -
FIGURA 2 CRECIMIENTO DEL SECTOR AGROPECUARIO	- 35 -
FIGURA 3 REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DEL SECTOR AGRÍCOLA DEL TOTAL DE EXPORTACIONES EN EL PERÍODO 2010 – 2020.	- 36 -
FIGURA 4 AGROEXPORTACIONES PERÍODO 2010 -2020.....	- 36 -
FIGURA 5 DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS BENEFICIARIAS DEL PAI	- 46 -
FIGURA 6 DISTRIBUCIÓN DEL TOTAL DE EMPRESAS BENEFICIARIAS DEL PAI POR SECTOR ECONÓMICO (2017-2019).....	- 46 -
FIGURA 7 DISTRIBUCIÓN DE VALOR FOB POR AGROEXPORTADORA BENEFICIARIA DEL PAI 2017.....	- 48 -
FIGURA 8 DISTRIBUCIÓN DEL VALOR DE LAS EXPORTACIONES FOB ACUMULADO DESDE EL AÑO 2019 AL 2021 DE LAS EMPRESAS BENEFICIARIAS DEL PAI (2017).....	- 50 -
FIGURA 9 DISTRIBUCIÓN DE VALOR FOB POR AGROEXPORTADORA BENEFICIARIA DEL PAI 2018.....	- 52 -
FIGURA 10 DISTRIBUCIÓN DEL VALOR DE LAS EXPORTACIONES FOB ACUMULADO DESDE EL AÑO 2020 AL 2021 DE LAS EMPRESAS BENEFICIARIAS DEL PAI (2018).....	- 52 -
FIGURA 11 DISTRIBUCIÓN DE VALOR FOB POR AGROEXPORTADORA BENEFICIARIA DEL PAI 2019.....	- 55 -
FIGURA 12 DISTRIBUCIÓN DEL TOTAL DE EMPRESAS BENEFICIARIAS DEL PAI POR SECTOR ECONÓMICO (2017-2019).....	- 63 -
FIGURA 13 MAPA DE ACTORES.....	- 83 -
FIGURA 14 PROCEDIMIENTO PARA LA ENTREVISTA.....	- 85 -
FIGURA 15 CAPTURA DE PANTALLA DE “ADMINISTRADOR DE CÓDIGOS” DE SOFTWARE ATLAS.TI®.....	- 91 -
FIGURA 16 VISTA DE RED DE “SUBCATEGORÍAS DE LA INVESTIGACIÓN”. PROCESADO A TRAVÉS DEL SOFTWARE ATLAS.TI®.	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA 17 VISTA DE RED DE “CATEGORÍA DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS”. PROCESADO A TRAVÉS DEL SOFTWARE ATLAS.TI®.	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA 18 VISTA DE RED DE CATEGORÍA 1: DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS – SUBCATEGORÍA “INCREMENTO VOLUMEN DE EXPORTACIÓN”. PROCESADO A TRAVÉS DEL SOFTWARE ATLAS.TI®.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA 19 VISTA DE RED DE CATEGORÍA 1: DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS – SUBCATEGORÍA “NUEVOS CONTACTOS EN EL MERCADO INTERNACIONAL”. PROCESADO A TRAVÉS DEL SOFTWARE ATLAS.TI®.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

FIGURA 20 VISTA DE RED DE CATEGORÍA 1: DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS – SUBCATEGORÍA “NUEVOS CONTACTOS EN EL MERCADO INTERNACIONAL”. PROCESADO A TRAVÉS DEL SOFTWARE ATLAS.TI®..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

FIGURA 21 VISTA DE RED DE CATEGORÍA 2: “DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA EXPORTABLE”. PROCESADO A TRAVÉS DEL SOFTWARE ATLAS.TI®..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

FIGURA 22 CATEGORÍA 2: DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA EXPORTABLE – SUBCATEGORÍA “MARKETING INTERNACIONAL”. PROCESADO A TRAVÉS DEL SOFTWARE ATLAS.TI®. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

FIGURA 23 CATEGORÍA 2: DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA EXPORTABLE – SUBCATEGORÍA “INVERSIÓN DE LOS FONDOS NO REEMBOLSABLES” PROCESADO A TRAVÉS DEL SOFTWARE ATLAS.TI®..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

FIGURA 24 CATEGORÍA 2: DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA EXPORTABLE – SUBCATEGORÍA “ESTACIONALIDAD DEL PRODUCTO” PROCESADO A TRAVÉS DEL SOFTWARE ATLAS.TI®. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

FIGURA 25 VISTA DE RED DE CATEGORÍA 3 “CAPACIDAD Y HABILIDAD DE GESTIÓN”. PROCESADO A TRAVÉS DEL SOFTWARE ATLAS.TI®..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

FIGURA 26 VISTA DE RED DE CATEGORÍA 3: CAPACIDAD Y HABILIDAD DE GESTIÓN – SUBCATEGORÍA “EXPERIENCIA DEL TUTOR EN EL RUBRO” PROCESADO A TRAVÉS DEL SOFTWARE ATLAS.TI®. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

FIGURA 27 VISTA DE RED CATEGORÍA 3: CAPACIDAD Y HABILIDAD DE GESTIÓN – SUBCATEGORÍA “APERTURA A NUEVOS CAMBIOS DE LA GERENCIA” PROCESADO A TRAVÉS DEL SOFTWARE ATLAS.TI®..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

FIGURA 28 VISTA DE RED CATEGORÍA 3 CAPACIDAD Y HABILIDAD DE GESTIÓN – SUBCATEGORÍA “TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS” PROCESADO A TRAVÉS DEL SOFTWARE ATLAS.TI®. ELABORACIÓN PROPIA. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

FIGURA 29 VISTA DE RED DE HALLAZGOS CAPACIDAD Y HABILIDAD DE GESTIÓN – SUBCATEGORÍA “TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS” PROCESADO A TRAVÉS DEL SOFTWARE ATLAS.TI®..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

FIGURA 30 VISTA DE RED HALLAZGO “ASISTENCIA A FERIAS INTERNACIONALES CON RELACIÓN AL INCREMENTO DE VOLUMEN DE EXPORTACIÓN”. PROCESADO A TRAVÉS DEL SOFTWARE ATLAS.TI®..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

FIGURA 31 OBJETIVOS DE LOS EXPOSITORES Y GRADO QUE ALCANZÓ EN EL AÑO 2012..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

FIGURA 32 VISTA DE RED HALLAZGO “EXPORTADOR COMPROMETIDO CON RELACIÓN AL INCREMENTO DE VOLUMEN DE EXPORTACIÓN”. PROCESADO A TRAVÉS DEL SOFTWARE ATLAS.TI®..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

FIGURA 33 VISTA DE RED HALLAZGO “INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO CON RELACIÓN A LA CAPACIDAD Y HABILIDAD DE GESTIÓN”. PROCESADO A TRAVÉS DEL SOFTWARE ATLAS.TI®..... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 ANTECEDENTES NACIONALES.....	- 10 -
TABLA 2 ANTECEDENTES INTERNACIONALES.....	- 19 -
TABLA 3 TEORÍAS APLICADAS A LOS PROGRAMAS DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES.....	- 32 -
TABLA 4 REPRESENTACIÓN DE EMPRESAS AGRARIAS EN EL 2020.....	- 37 -
TABLA 5 TIPOLOGÍA DE PRODUCTORES AGRARIOS SEGÚN CONDICIÓN JURÍDICA Y MERCADO.....	- 38 -
TABLA 6 MIPYME FORMALES, SEGÚN SECTOR ECONÓMICO, 2013, 2019 Y 2020.....	- 39 -
TABLA 7 MODALIDAD I.....	- 43 -
TABLA 8 MODALIDAD II.....	- 43 -
TABLA 9 MODALIDAD III.....	- 44 -
TABLA 10 MODALIDAD IV.....	- 45 -
TABLA 11 EXPORTACIONES FOB DE LAS EMPRESAS BENEFICIARIAS DEL PAI 2017.....	- 48 -
TABLA 12 EXPORTACIONES FOB DE LAS EMPRESAS BENEFICIARIAS DEL PAI 2018.....	- 50 -
TABLA 13 EXPORTACIONES FOB DE LAS EMPRESAS BENEFICIARIAS DEL PAI 2019.....	- 53 -
TABLA 14 EMPRESAS BENEFICIARIAS DEL PAI 2017 – 2019.....	- 62 -
TABLA 15 EMPRESAS AGROEXPORTADORAS BENEFICIARIAS DEL PAI 2017 – 2019.....	- 63 -
TABLA 16 EXPORTACIONES DE LAS AGROEXPORTADORAS BENEFICIARIAS DEL PAI EN LA MODALIDAD I Y II (2016 -2021)-	64 -
TABLA 17 INGRESO A NUEVOS DESTINOS DE LAS EMPRESAS AGROEXPORTADORAS BENEFICIARIAS EN LA MODALIDAD I (2017 - 2019).....	- 65 -
TABLA 18 INGRESO A NUEVOS DESTINOS DE LAS EMPRESAS BENEFICIARIAS EN LA MODALIDAD II (2017 -2019).....	- 66 -
TABLA 19 TIPO DE ENFOQUE APLICADO SEGÚN CADA ANTECEDENTE.....	- 77 -
TABLA 20 ENTREVISTADOS GRUPO A - NIVEL DE POBLACIÓN.....	- 90 -
TABLA 21 ENTREVISTADOS GRUPO B - NIVEL DE EXPERTOS.....	- 90 -

INDICE DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

ADEX: Asociación de Exportadores

APEX-BRASIL: Agencia Brasileña de Promoción de Exportaciones e Inversiones

CCL: Cámara de Comercio de Lima

COFIDE: Corporación Financiera de Desarrollo

EPP: *Export promotion programs*

IDEP: Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial

MAC: Mapeo de actores clave

MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

MIPYMES: Micro, Pequeña y Mediana empresas

MYPE: Micro, Pequeña empresas

MTPE: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

OCEX: Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior

OMC: Organización Mundial del Comercio

PAC: Plan de Articulación Comercial

PAI: Programa de Apoyo a la Internacionalización

PBI: Producto Bruto Interno

PEA: Población Económicamente Activa

PENX: Plan Estratégico Nacional Exportador

PPE: Programas de promoción de exportaciones

PROCOLOMBIA: Agencia gubernamental de Colombia promueve las exportaciones colombianas, el turismo internacional y la inversión extranjera

PROCHILE: Dirección de Promoción de Exportaciones

PRODUCE: Ministerio de la Producción

PROEXCA: Programa de apoyo para la internacionalización de las empresas canarias

PROMYPE: Programa Especial de Apoyo Financiero a la Micro y Pequeña Empresa

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

PROMPEX: Comisión para la Promoción de Exportaciones

PYME: Pequeña y mediana empresa

RNR: Recursos No Rembolsables

SME: *Small and Medium-sized Enterprises*

SPSS: *Statistical Package for the Social Sciences*

SSE: Sierra y Selva Exportadora

SUNAT: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

TLC: Tratado de Libre Comercio

UIT: Unidad Impositiva Tributaria

WarpPLS: *ScriptWarp Systems*

INTRODUCCIÓN

En los últimos diecisiete años el sector agrícola peruano ha mostrado un crecimiento constante impulsado principalmente por la exportación. Sin embargo, tiene la menor tasa de crecimiento promedio anual en la cantidad de empresas Mipyme desde el 2013 al 2019, representa el 1.3% del total de estas, cantidad que se ha mostrado en decrecimiento en comparación al año anterior. El contexto crítico COVID-19 impactó negativamente en el agro destinado al mercado externo y sobre todo al mercado interno. Estos datos evidencian la fragilidad de las empresas Mipymes agrícolas (que representan el 99.5% del total de empresas agrícolas) y la necesidad de fortalecerlas sus actividades con programas e iniciativas del estado. El PAI dirigido por Mincetur busca incrementar y diversificar las exportaciones de bienes y servicios; y sus mercados de destino. Ha logrado así beneficiar a varias empresas en diversos sectores económicos.

Se ha utilizado como base de este trabajo diversos antecedentes nacionales (8) e internacionales (10) del año 2017 al 2021. Estos han desarrollado enfoques cuantitativos o mixtos. Respecto a su aplicación en el sector agrario el programa de promoción a la exportación los estudios han mostrado repercusiones dispares en el desempeño de la internacionalización de la empresa. En el Perú solo se ha desarrollado dos investigaciones respecto al PAI, la primera realizó el muestreo de solo 3 empresas del sector Cacao del año 2018 y la segunda considera solo el año 2018 y concluye que el PAI no tiene un grado de influencia en el desempeño exportador de las micro, pequeñas y medianas empresas beneficiarias de subsector agrícola del año 2018 (Loyola y Trujillo, 2021, p. 173). Al ser solo un año de estudio los hallazgos encontrados no han podido ser profundos. Cabe recalcar, que los resultados del programa se logran observar después del año de implementado el plan de internacionalización.

Por los motivos anteriormente expuestos y debido a la escasez de investigaciones cualitativas sobre el tema de indagación, el presente estudio empleará un enfoque cualitativo y tiene como objetivo conocer las repercusiones del PAI en la internacionalización de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017-2021.

La metodología elegida tendrá un enfoque cualitativo con diseño de teoría fundamentada. De una población de 56 empresas agroexportadoras beneficiarias del programa PAI del año 2017 al 2019, se realizó entrevistas a 12 de ellas y 4 entrevistas a los funcionarios de Mincetur.

Se concluye que el PAI ha generado repercusiones positivas, relacionadas al PENX 2025, en las empresas agroexportadoras beneficiarias que participaron en los años 2017 al 2019, a través de la asignación de los fondos no reembolsables incrementando el nivel de exportaciones, generación de nuevos posibles clientes y afianzamiento de las marcas. Repercute en la diversificación de mercados cuando el exportador es comprometido; repercute en la diversificación de oferta exportable, al usar los fondos no reembolsables en investigaciones de mercado, y finalmente la tutoría recibida en el programa fortalece las habilidades de gestión de las empresas beneficiarias donde la experiencia del tutor en el rubro es un factor fundamental para el correcto desarrollo.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

Según Ñaupas et al. (2014), en su libro manifiesta el marco teórico en el panorama teórico-científico sirve de base a la investigación del problema científico, el autor precisa que la investigación va desde lo conocido a lo desconocido. Para Arbaiza (2014), el marco teórico son los cimientos para analizar la problemática, interpretar los conocimientos y comprobarlos a través de la investigación. De acuerdo con Bernal (2006), el marco referencial no constituye una síntesis de las teorías previamente formuladas acerca del tema de estudio, implica una revisión minuciosa del objeto en investigación. Por consiguiente, el investigador deberá demostrar su conocimiento teórico científico sobre las teorías que sirven de base al problema de investigación.

Por todo lo expuesto, el marco teórico tiene la siguiente estructura hasta el momento. En primer lugar, se definen los conceptos claves de términos clave.

En segundo lugar, se explicarán los antecedentes de la investigación, nacionales e internacionales, los cuales son los cimientos para analizar la problemática. Los antecedentes estudiados, fueron recopilados de artículos académicos como tesis de los principales repositorios universitarios a nivel nacional y *papers* de plataformas de investigación científicas como: *Scopus*, *Science Direct*, *Proquest*, entre otros. Para ello, se utilizaron palabras claves como: “*Export promotion programs*”, o “programas de promoción a la exportación”.

En tercer lugar, se profundiza en la metodología de la investigación donde se define la población y se valida el instrumento a utilizar, cuestionario con preguntas semi estructuradas.

En cuarto lugar, se realiza el procesamiento de la información recolectada a través del programa Atlas ti versión 9.

En quinto lugar, se expone un análisis, discusión y se revelan los hallazgos de la investigación.

Finalmente, en el sexto lugar se manifiesta las conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación.

1.1 CONCEPTO CLAVE

Según Bernal (2006) todo estudio de investigación necesita detallar los conceptos básicos, en otras palabras, es el glosario de términos clave usados en el trabajo de investigación.

1.1.1 Programa de Promoción de Exportación

En los últimos años, los gobiernos han implementado diversas medidas de apoyo público conocido también como los PPE orientado a dar soporte a las PYMES, con la finalidad de minimizar los obstáculos en el proceso de internacionalización (Francis & Collins, 2004). Asimismo, los PPE están diseñados para disminuir los obstáculos psicológicos que impiden que las compañías logren ingresar a mercados internacionales (Haddoud et al., 2017).

Seringhaus los PPE están diseñados para brindar a las PYME las herramientas necesarias para desarrollar capacidades operativas para su estrategias y desarrollo internacional (como se cita en Catanzaro & Teyssier, 2021, p.4).

Los PPE se pueden clasificar en tres tipos como: apoyos informativos, operativos y financieros.

En ese sentido, los PPE informativos busca promover el información, conocimiento, relaciones y asesoramiento organizativo con el fin de mejorar los y capacidades internas. Los PPE operativos, son intangibles, permite a las empresas desarrollar capacidades para implementar

estrategias y desarrollo internacional. Finalmente, los PPE financiero destinado a financiar actividades relacionadas a la internacionalización.

1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En cuanto a los antecedentes de la investigación, se identificaron documentos previos nacionales e internacionales de una data bibliográfica que tuvieran similitud con el trabajo a realizar con respecto a las fuentes claves.

1.2.1 Antecedentes Nacionales

Con respecto al contexto nacional, se localizaron investigaciones que se relacionan a la internacionalización y programas de promoción a la exportación. Asimismo, cabe mencionar que en la bibliografía recolectada se utilizó investigaciones realizadas para obtener la licenciatura y maestría en instituciones reconocidas a nivel nacional e internacional. En la Tabla 1 se indican el detalle de los antecedentes nacionales.

En primer lugar, Loyola y Trujillo (2021) se enfocaron en determinar la situación de la actividad de las compañías beneficiarias del subsector agrícola en el PAI. Lograron identificar el uso del programa, en específico el nivel de relevancia de los instrumentos de promoción comercial y marketing, y el estudio de novedosos mercados. Por otra parte, no se halló un grado de relación entre el PAI y el desempeño de la exportación, no se pudo demostrar la asociación significativa ni la relación intensiva, de los criterios que fueron propuestos. Además, se descubrió que el tiempo de implementación del PAI se amplió debido a la escasez de habilidades o falta de experiencia en la participación de esta clase de estudios por parte de los que lo recibieron. Existen organizaciones beneficiarias recalcaron cuando se ha participado previamente en programas como Innóvate o ruta Exportadora, esto permite que adquieran habilidades que van a facilitar las actividades que son

parte del proceso, con la optimización del tiempo, asimismo se puedan reducir las diversas modificaciones que pueden surgir del plan.

La investigación antes presentada tiene relevancia para la tesis elaborada debido a que tiene relación con el objeto de estudio y utiliza las herramientas acordes para la evaluación del subsector agrícola, por lo que se pudo recabar información importante.

Como segunda investigación, Cruz y Quispe (2020) en su trabajo de investigación hallaron el impacto positivo generado por el programa “Ruta Exportadora” en el desempeño exportador de las empresas PYMES del sector cacao de las regiones San Martín y Junín 2016-2019. También se determinó el estudio de cuatro variables que se asociaron de forma cualitativa con el desempeño exportador de las PYMES, después del estudio cuantitativo correlacional se identificó que de las cuatro solamente el conocimiento exportador y las redes internacionales se asocian en positivo, por el contrario, el compromiso exportador, que tiene que ver con el nivel de compromiso de las empresas por participar en el programa depende del apoyo económico que reciben de un programa de promoción vigente.

Se incluye este estudio por la minuciosidad del desarrollo y el impacto positivo de las variables en las empresas estudiadas.

En tercer lugar, Bazan y Zanabria (2019) en su investigación confirman que, en el mercado del Perú, la utilización de los PPE tiene una influencia positiva en su desempeño. Asimismo, de igual forma existe asociación significativa entre el conocimiento del exportador y los PPE porque otorgan conocimiento en cuanto a las finanzas, culturas, aspectos técnicos y la regulación de los mercados que se tienen en la mira y las fuerzas que tienen estas. De esta manera, se determinó que

el conocimiento exportador se encuentra asociado a las estrategias de exportación debido a que evidencia las competencias que tienen estas mismas en la forma de generar competitividad y desarrollar estratégicamente principales habilidades de exportación. Para finalizar se identificó que existe una asociación positiva entre el desempeño del exportador y la capacidad de cúmulos de estrategias en el compromiso mismo.

Esta investigación aporta de manera efectiva porque acentúa que el conocimiento previo es importante para la evolución de las estrategias de exportación. La presente investigación, reafirma que los PPE aportan conocimiento, en especial, hay una asociación positiva entre el desempeño exportador y la estrategia de exportación.

En cuarto lugar, Del Aguila (2019) en su investigación identificó que la utilización de los PPE influye en el desempeño exportador, es decir, apoyan en la obtención de máximos beneficios para la compañía, ayudan también en la generación de óptimas ganancias y recompensas con respecto a las empresas que desarrollan estrategias de exportación. De tal forma, luego de la recopilación de información y después que se aplica el SEM se indica que existe una asociación significativa entre el compromiso de exportación de las compañías y las estrategias de exportación identificadas

Este estudio es relevante para la investigación porque detalla la relevancia de identificar las herramientas que brinda el estado, se sugiere profundizar en los conocimientos en marketing internacional, desarrollo de producto y mercadeo.

En quinto lugar, Espinoza y Maier (2020) en su trabajo de investigación observan que el sector que produce cacao peruano gestó un desarrollo reducido, inclusive que el cacao tiene una

acogida superable en el extranjero en comparativa con otros productos agropecuario. Se contrarrestaron dos objetivos que son aspectos relevantes para el comercio exterior de las PYMES: la planificación, las sociedades y los contratos de cooperación. Sin embargo, la existencia de las tecnologías de información y comunicación no influyen en la internacionalización porque, aunque las PYMES se encuentren en una ubicación alejada es un impedimento para contar con conexión óptima. Tuvieron validación dos de sus objetivos principales como son los aspectos en relación con las PYMES, la planificación de estas, los contratos y también la conectividad. Se pudo concluir que en el estudio que la innovación es medianamente valida por las PYMES en sectores selváticos, no obstante, aún se encuentra con una probabilidad de 67% como fuerza base para la internacionalización. El estudio señala que, a pesar de la alta demanda global que tiene el cacao peruano en comparación con otros productos agropecuarios, la industria cacaotera en Perú está en sus primeras etapas de desarrollo. Se validó solo dos objetivos que si son factores importantes para la internacionalización de las PYMES: planeación estratégica, alianzas y acuerdos de cooperación. Por otro lado, las tecnologías de información y comunicación no influyen en la internacionalización porque la ubicación de las pymes no es un impedimento para poder contar con una buena conexión. Finalmente, el estudio concluyó que la innovación es parcialmente validada por las pymes de la selva peruana; sin embargo, se tiene con una probabilidad de 66.94% que la innovación es soporte para la internacionalización.

Este estudio, ahonda en las empresas de cacao; a pesar de ser un producto reconocido a nivel internacional tiene un desarrollo incipiente en el Perú. Se relaciona con la investigación porque la unidad de estudio son empresas del sector agrícola.

En sexto lugar, Malca et al. (2020) en su investigación tuvieron como propósito analizar el impacto en grupo de los PPE en los recursos de causa interna en el desempeño de las exportaciones de las PYMES dentro de una economía incipiente peruana. Se halló en la investigación que se determina una influencia positiva y significativa en los diversos programas de transporte comerciales de los PPE dentro de los recursos organizacionales que se relacionan con el comercio exterior de las PYMES de origen peruano y exportador. De otra manera, se identifica que los programas que se relacionan con los datos, la educación y la formación de los PPE que no tienen implicancia significativa en diversos recursos organizacionales en relación con la comercialización exterior. Finalmente, las empresas requieren su confianza en la experiencia y en las condiciones desde la orientación organizacional. Se relaciona el rol de los PPE con las tareas que se puedan realizar a nivel del exterior, aunque no solamente son determinantes en contextos internacionales. La ausencia de efecto encontrada deja en evidencia que las empresas están más orientadas al cliente y son más reactivas que cualquier otra; en resumen, cuando las empresas tienen resultados positivos, creen que la educación y la formación no son necesarias, e incorporan recursos a medida que el gobierno las apoya.

Los hallazgos indican que estos recursos no están plenamente incorporados en el proceso de internacionalización y, por lo tanto, no contribuyen a aumentar el rendimiento internacional de la empresa.

En séptimo lugar, Barron y Sacio (2018) en su investigación estiman el impacto del PPE “Sierra Exportadora” (SIEX). El conjunto de datos a analizar son las empresas exportadoras desde 1995 hasta 2015. Se encontró que las empresas que participaron en el programa mostraron un incremento de 51% en las exportaciones, igualmente, las constataciones proponen que los PPE no solo ayuda a incrementar las exportaciones, si no, generan un efecto de contagio positivo dentro

de las empresas que no tienen un producto patrocinado, además permite a las empresas diversificar su cartera de productos. En conclusión, el programa SIEX generó un efecto positivo en las empresas participantes aumentando el número de productos exportados y aumento de las exportaciones. En los hallazgos se detectaron que gracias al SIEX el aumento de las exportaciones FOB es de 19 a 22% en el 2008 – 2015, en comparación con los valores previos, lo que muestra que los efectos indirectos son tan grandes como los efectos directos.

En ese sentido, el análisis de heterogeneidad reveló efectos más fuertes en las exportaciones FOB de las empresas grandes, mientras que en las compañías pequeñas el efecto no es significativo. Asimismo, el SIEX ha reducido la probabilidad de quiebra de las empresas exportadoras menos experimentadas o pequeñas, hallazgos que servirán a nuestra investigación.

En octavo lugar, Lazo y Ricra (2019) en su investigación determinan el impacto del PAI en las empresas MYPE exportadoras que buscan la internacionalización de su producto. En consecuencia, los hallazgos que se encontraron indican que el PAI no está al alcance de las empresas MYPES debido a que necesitan experiencia previa en otros programas para adquirir formación empresarial. Además, hay que recalcar que el programa resulta rentable para las empresas beneficiarias debido al financiamiento que obtienen; no obstante, el proceso del programa y los requisitos solicitados se presentan como limitantes para las empresas postulantes.

Finalmente podemos aseverar que, de las investigaciones presentadas, el estudio más reciente concluye que no se halló un grado de relación entre el PAI y el desempeño exportador de empresas del sector agrario (Loyola & Trujillo, 2021). Otras investigaciones analizan la participación de empresas del mismo sector, pero que pertenecen a unas regiones y/o especialidades específicas, (Bazan & Zanabria, 2019; Cruz & Quispe, 2020; Del Aguila, 2019; Espinoza & Maier, 2020),

mientras que otro autor analiza a empresas mypes exportadoras no habituales participantes de la modalidad I del programa PAI (Lazo & Ricra, 2019), todas estas concluyen que los programas si tienen una influencia positiva. Conclusión que difiere con una de la investigación más reciente donde se manifiesta que el rol de los PPE está relacionado con las actividades a nivel internacional, pero estos no son plenamente determinantes de su desempeño internacional encontrada (Malca et al., 2020). Finalmente, Barron y Sacio (2018) concluyen que el programa "Sierra exportadora" genera un efecto positivo en las empresas participantes del periodo 1995 hasta 2015.

Tabla 1*Antecedentes Nacionales*

N°	Tipo	Título de trabajo de investigación	Repositorio/ autor	Año	Enfoque	Categorías / Dimensiones	Conclusiones
1	Tesis	“Grado de influencia del programa de apoyo a la internacionalización PAI en el desempeño exportador de las empresas MIPYMES peruanas beneficiarias del subsector agrícola del año 2018”	UPC / Loyola Saenz Piero Y Trujillo Pineda Valeria Del Pilar	2021	Mixto	Financiera.	El PAI no tiene un grado de influencia en el desempeño exportador de las micro, pequeñas y medianas empresas peruanas beneficiarias del subsector agrícola del año 2018.
2	Tesis	“Programa promoción a las exportaciones (ruta exportadora) y su relación con el desempeño exportador de las empresas PYMES participantes del sector cacao de las regiones de San Martín y Junín en el periodo 2016-2019”	UPC / Cruz Navarrete Kiara Elaine Y Quispe León Nicolle Stephany	2020	Mixto	Conocimiento exportador Compromiso exportador Asistencia financiera.	El programa “ruta exportadora” impacta positivamente en el desempeño exportador de las empresas pymes del sector cacao de las regiones San Martín y Junín durante el periodo 2016-2019. De las cuatro variables estudiadas, solo el conocimiento exportador y las redes internacionales se relacionan positivamente; en cambio, el compromiso exportador y la asistencia financiera no presentaron correlación con el desempeño exportador.
3	Tesis	“Efectos mediadores de los programas de promoción de exportaciones en el desempeño exportador de las empresas MYPES agroexportadoras de granos andinos en el Perú 2019”	USIL / Bazan Ibarra Jennifer Lisbeth Y Zanabria Porras Lucero Isabel	2019	Cuantitativo	Programa de promoción de exportaciones Conocimiento Estrategia Desempeño exportador	El uso de PPE influye positivamente en el desempeño exportador. El conocimiento del exportador tiene relación con los PPE y está relacionado a la estrategia de exportación de la empresa, pues este sustenta la capacidad de competir y de desarrollar mejores estrategias. Finalmente, hay una relación positiva entre el desempeño del exportador y la estrategia de exportación; y el compromiso de la exportación.
4	Tesis	“Influencia de programas de promoción de exportaciones en el desempeño exportador de empresas exportadoras de papa congelada en Perú 2019”	USIL / Del Aguila Vela Alexis Aron	2019	Cuantitativo	Programa de promoción de exportaciones Conocimiento de exportación Compromiso de exportación Estrategia de exportación	El uso de los PPE tiene influencia en el desempeño exportador, ayudan a obtener mayores conocimientos sobre el país que se exporta, ayudan a obtener un mayor conocimiento para desarrollar estrategias de exportación. Finalmente, existe una relación entre el compromiso de exportación de las empresas y la estrategia de exportación.

Desempeño exportador

5	Tesis	“Análisis de los factores que inciden en la internacionalización de las pymes de la selva peruana exportadoras de cacao en grano, durante el periodo 2009-2019”	UPC / Espinoza Vega Lelys Milagros Y Maier Depaz, Michaela Christina	2020	Cuantitativo	Desarrollo de la planeación estratégica Influencia de alianzas y acuerdos de cooperación Uso de las tecnologías de información y comunicación Innovación en la gestión de producción Medición financiera Medidas no financieras	La innovación es parcialmente validada por las pymes de la selva peruana; sin embargo, con una probabilidad de 66.94%, la innovación es de gran soporte para la internacionalización.
6	Paper	“Export promotion programmes as export performance catalysts for SMES: insights from an emerging economy”	Scopus / Malca, Peña Y Acedo	2020	Diseño transversal y causal		Cuando las empresas tienen resultados positivos, creen que la educación y la formación no son necesarias, e incorporan recursos a medida que el gobierno las apoya. Los hallazgos indican que estos recursos no están plenamente incorporados en el proceso de internacionalización y, por lo tanto, no contribuyen a aumentar el rendimiento internacional de la empresa.
7	Paper	“Within- firm spillovers of export promotion agencies”	Scopus / Barron y Sacio	2018	Emparejamiento con diferencias en las diferencias.	Exportaciones totales Exportaciones totales de productos no patrocinados Número de productos no patrocinados Exportaciones medias por producto	El programa SIEX generó un efecto positivo en las empresas participantes aumentando el número de productos exportados y aumento de las exportaciones. Gracias al SIEX el aumento de las exportaciones FOB es de 19% a 22% en el 2008 – 2015, en comparación con los valores previos, lo que muestra que los efectos indirectos son tan grandes como los efectos directos.
8	Tesis	“Uso de los programas de apoyo a la internacionalización (PAI) y su impacto en las empresas MYPES exportadoras no habituales bajo la modalidad i del programa”	UTP / Lazo y Ricra	2019	Cuantitativo	Características internas de la empresa Competitividad Participación de la alta gerencia Participación gubernamental Tratados comerciales	El PAI no está al alcance de las empresas mypes debido a que requieren experiencia previa en otros programas para adquirir formación empresarial. Además, hay que recalcar que el programa resulta rentable a las empresas beneficiarias debido al financiamiento que obtienen; no obstante, el proceso y los requisitos solicitados se presentan como limitantes para las empresas postulantes.

1.2.2 Antecedentes Internacionales

Por un lado, se tienen aquellos trabajos de investigación, tesis y *papers* académicos que utilizan una metodología cuantitativa para abordar la problemática de estudio.

En primer lugar, Coudounaris (2018) en su *paper* realizado en Estonia, proporciona una luz sobre cómo las pequeñas y medianas empresas pueden utilizar los PPE para impulsar su desempeño. El documento propone enfoques económicos y sociológicos en la medición de la participación de la estrategia de exportación y en las relaciones de confianza, es preciso recalcar que se debe generar una relación de confianza entre importador y exportador como mecanismo de conocimiento y uso de los PPE. Asimismo, los recursos y capacidades de exportación impactan en el conocimiento y el compromiso de la exportación, un aspecto clave, que no se puede dejar de lado, es el impacto en la estrategia de comercialización de las exportaciones de la industria y la ventaja competitiva que influye en los resultados de exportación de las empresas.

Se incluye esta investigación como antecedente de nuestro trabajo de investigación porque nos brinda un panorama completo de los distintos estudios y el enfoque en el cual profundiza; propone instrumentos alternativos que pueden impulsar el desempeño de las empresas que utilizan las EPP.

En segundo lugar, Mota et al. (2021) en su trabajo de investigación examinan la relación de los PPE con el desempeño de las exportaciones de las empresas portuguesas. El trabajo utilizó una muestra de 198 empresas que participaron en al menos un programa de promoción de exportación patrocinado por la Asociación Regional Portuguesa de Desarrollo del Comercio y la Industria en los años 2011, 2013, 2014 y 2015; sin embargo, el estudio analiza el comportamiento de las

empresas, lo cual significa, ampliar los años de estudio desde el año 2010 al 2018, permite evaluar el antes y después de la participación del programa de promoción a la exportación, hay que resaltar que la asociación no organizó ningún EPP durante el año 2012, 2016 y 2017. Asimismo, el hallazgo que se reveló se relaciona con la edad; es decir, las empresas jóvenes tienden a utilizar los PPE en lugar de las empresas más antiguas. Los resultados globales de las regresiones mencionan que la participación en los PPE influye positivamente en el desempeño exportador de las empresas. Por lo tanto, se concluye que las empresas que son asistidas por los EPP tienden a tener una mayor propensión, intensidad y proporción de exportaciones. Adicionalmente, los EPP son instrumentos que permiten la adquisición de conocimientos y la mejora de recursos, capacidades y experiencia que permiten el éxito de las exportaciones. Finalmente, los resultados detallan que los EPP se correlacionan con las exportaciones, pero solo con las empresas que han tenido experiencia previa en exportaciones.

Es de vital importancia considerar este trabajo, como antecedente, en nuestro estudio porque permite conocer las variables a utilizar y que se pueden implementar en nuestra investigación. Adicionalmente, nos brinda una guía en la relación a la unidad de estudio y confirma que los EPP son el soporte que necesitan las empresas para la internacionalización.

En tercer lugar, Freixanet y Churakova (2018) en su investigación evalúan los efectos de los PPE en los fabricantes rusos. El programa más conocido es el de Oficinas de Comercio Exterior, el 38% de los exportadores que conocen ese programa lo utilizan. En ese sentido, existe una relación positiva entre el uso directo de los programas de promoción, formación e información. Por otro lado, se reveló que los otros PPE no son conocidos por la mitad de los exportadores. Otra revelación, uno de los PPE más conocido, no se relaciona con la comercialización de

exportaciones; por lo tanto, no existe una efectividad real. Finalmente, los fabricantes rusos están aumentando su nivel de internacionalización, sin embargo, la intensidad exportadora es inferior en comparación a las grandes economías. Asimismo, el nivel de los resultados obtenidos de la comercialización de las exportaciones es deficiente, especialmente en aspectos clave como la adaptación de los productos y la financiación. Por lo tanto, la utilidad incremental obtenida de los PPE podría marcar la diferencia en la competitividad de las empresas y en su desempeño internacional.

Este estudio nos permite conocer el comportamiento de los programas en un país que es relativamente nuevo en materia de internacionalización, poco usual en comparación de los demás estudios. Por otra parte, demuestra que el conocimiento que brinda los EPP no es suficiente para la internacionalización y sugieren que las exportaciones deberán buscar la diversificación en el mercado internacional e incrementar la intensidad de exportación.

En cuarto lugar, la investigación desarrollada por Haddoud et al. (2017) tuvo como objetivo profundizar en el efecto de la promoción de redes de los PPE en el impulso del desempeño de las pequeñas y medianas empresas (PYME).

En la investigación, define al programa gubernamental de promoción de exportación como la sinergia de esfuerzos para ayudar a las empresas a tener éxito en los mercados de exportación; pueden ser a través de seminarios, talleres, ferias, misiones comerciales, etc. Se demuestra que los programas informativos y los experienciales afectan la calidad de las relaciones de las PYMES con los compradores extranjeros. De esta manera, los programas informativos tienen un efecto positivo en la calidad de las relaciones con las empresas locales, los programas experienciales

(ferias comerciales y misiones) generan un impacto en la calidad de las relaciones con los compradores extranjeros (establecer o mantener nuevas relaciones)

Este documento nos permite conocer la aplicación de otras teorías en el comportamiento de las empresas que reciben el programa de promoción a la exportación.

En quinto lugar, Haddoud et al. (2018) investiga la importancia que tienen los PPE en el entendimiento de las barreras a la exportación por parte de las PYMES exportadoras. Se concluyó que los obstáculos internos como el idioma, la cultura y la falta de comprensión en materia de comercio exterior representan un reto mayor que las barreras externas. Por consiguiente, es necesario promover esquemas que ayuden a superar las limitaciones de las barreras informativas y funcionales. Asimismo, en el hallazgo se descubrió que los PPE brindan soporte a las PYMES a través la participación en ferias y misiones comerciales con la finalidad de ayudar a establecer vínculos comerciales robustas. Por lo tanto, es importante que los PPE brinden talleres y capacitaciones de internacionalización de tal forma que puedan superar la influencia negativa de los obstáculos funcionales en la propensión a exportar, es importante ofrecer talleres en materia de idiomas antes de acudir a las ferias comerciales o por lo menos deben contar con la presencia de intérpretes que acompañen a las empresas.

Este estudio se relaciona con nuestra investigación porque nos permite dar nociones que otras barreras se presentan en la internacionalización de las empresas.

En sexto lugar, se puede mencionar la investigación de Wang et al. (2017) que explora cómo la participación de una empresa en los PPE puede tener un mejor desempeño en las exportaciones. El estudio enfatiza que existe un papel instrumental de las capacidades de implementación de

marketing en la adopción de PPE. El modelo teórico describe que se puede maximizar el rendimiento del PPE de información a través de la de un mecanismo de implementación del marketing y el mecanismo del PPE financiero.

La presente investigación, nos muestra que la implementación del marketing y la ayuda financiera tienen un efecto en el desempeño de las empresas exportadoras.

En séptimo lugar, Njinyah (2018) en su investigación examinan la importancia de los efectos directos e indirectos de las políticas gubernamentales para la promoción de exportaciones en el desempeño exportador de las pequeñas y medianas empresas exportadoras de cacao en Camerún. La investigación consideró que las políticas gubernamentales de promoción de exportaciones (PGPE) proporciona un efecto positivo directo en el marketing de exportación información sobre el mercado de exportación, como el conocimiento sobre la calidad del producto, el conocimiento sobre la combinación de marketing, la comprensión de los trámites de documentación en la exportación y el conocimiento de las barreras comerciales. Por otro lado, el efecto indirecto se relaciona con los préstamos que proporciona el estado para la exportación del cacao, muchas PYMES prefieren no solicitar esa financiación porque expone a su negocio ante el gobierno y consiguiente al aumento de impuestos, por tal motivo las grandes exportadoras compran cacao a las PYMES mediante acuerdos, luego de vender el caco recién pagaran por los productos.

Este trabajo aporta a nuestra investigación porque se desarrolla en un país emergente; además, proporciona información sobre los efectos directos e indirectos en el comportamiento de las empresas que participan en el programa de promoción a la exportación.

En octavo lugar, Comi y Resmini (2020) presentan en su investigación el cual tiene como objetivo investigar el impacto de los PPE en el desempeño exportador de las empresas beneficiarias italianas. Concluye que los beneficios brindados por los PPE son nueve veces mayores que los costos generales; además, los PPE incrementan la propensión a la exportación y la intensidad de las exportaciones de las empresas tratadas, finalmente, se constató que las ferias comerciales es el medio por el cual se puede ampliar las ventas de exportación de las PYME, para ello es preciso enfatizar que se debe complementar con la asistencia técnica y asesoramiento especializado. Las ferias comerciales son una herramienta muy valiosa que estimula a la PYME en el ingreso de nuevos mercados, un aspecto clave, para el excelente desempeño, es asistencia la técnica y asesoramiento previa.

La investigación es relevante para la presente investigación porque sugiere que las ferias comerciales es el medio por el cual se puede ampliar las ventas y los EPP pueden tener un efecto positivo, en especial, en las micro y pequeñas empresas.

En noveno lugar, Catanzaro y Teyssier (2021) en su trabajo investigan el efecto de los EPP en dos tipos de capacidades organizativas en las empresas: las capacidades de exportación y la gestión de riesgos internacionales. En ese contexto, se encontró que los PPE mejoran positiva y significativamente las capacidades internas en las PYME que, a su vez, influyen positivamente en su desempeño internacional. Sin embargo, si bien las capacidades de exportación tienen un impacto positivo y significativo en el volumen de las exportaciones, las prácticas de gestión de riesgos mejoran positiva y significativamente las inversiones extranjeras directas, al fortalecer el alcance de las prácticas de gestión de riesgos a través de la empresa.

En décimo lugar, Karoubi et al. (2018) en su investigación evalúan el impacto de los programas de promoción a la exportación en la probabilidad de exportar y en la proporción de las ventas relacionadas con la exportación. Después de aplicar la metodología de emparejamiento, se concluye que una empresa en promedio se beneficia de un PPE aumentando la intensidad de su exportación en un 16%, el PPE parece ser beneficiosa en mayor proporción para las empresas rentables, pero no para las empresas que muestran pérdidas, los PPE financiero y de innovación tienen un impacto significativo en el aumento de la intensidad de sus exportaciones en 13% y el PPE *network* tiene un impacto positivo en 25%. Finalmente, la investigación sugiere que las empresas son favorecidas por los PPE con un 25% de posibilidades de cambiar a la exportación y aumentar la intensidad de las exportaciones en un 16% en promedio.

La investigación realizada es esencial porque reafirma que los PPE generan valor en la intensidad de las exportaciones de las PYMES, especialmente, en las PYMES que han sido rentables.

Finalmente, de las investigaciones estudiadas podemos decir que Haddoud, et al. (2017) nos permite conocer la aplicación de otras teorías en el comportamiento de las empresas que reciben el programa de promoción a la exportación. Coudounaris (2018) y Mota et al. (2021) nos presentan instrumentos alternativos y variables que nos sirven de guía, Freixanet y Churakova (2018) nos brinda una visión sobre el comportamiento de los programas en un país que es relativamente nuevo en materia de internacionalización, Haddoud et al. (2018) nos dan nociones que otras barreras se presentan en la internacionalización de las empresas, y Njinyah (2018), Comi y Resmini (2020), Catanzaro y Teyssier (2021), Karoubi et al. (2018) y Wang et al. (2017) nos presentan diversos factores que han tenido efecto positivo en el desempeño de las empresas exportadoras. Cabe recalcar que solo dos de estos trabajos involucran estudios cualitativos.

Tabla 2*Antecedentes Internacionales*

N ^o	Tipo de doc. / Fuente	Repositorio / Autor	Título	Año / País	Enfoque	Dimensiones	Conclusiones
1	Paper / Web of science	Journal Review of International Business and Strategy / Coudounaris Dafnis N	Export promotion programmes for assisting SMEs	2018 / Estonia	Cuantitativo.	Resultados de exportación Correlación entre las respuestas de las exportaciones	Los recursos y capacidades de exportación impactan en el conocimiento y el compromiso de la exportación, un aspecto clave es el impacto en la estrategia de comercialización de las exportaciones de la industria y la ventaja competitiva que influye en los resultados de exportación de las empresas.
2	Paper / Web of science	University of Aveiro Portugal / Mota J., Moreira A. & Alves A	Impact of Export Promotion Programs on Export Performance	2021 / Portugal	Cuantitativo.	Volumen de ventas Cantidad de empleados Edad de las empresas	Los EPP se correlacionan con las exportaciones, pero solo con las empresas que han tenido experiencia previa en exportaciones. Las empresas necesitan adquirir conocimiento sobre exportaciones para que el EPP sea más efectivo.
3	Paper / Web of science	Journal of East-West Business / Freixanet J. y Churakova I	The Impact of Export Promotion Programs on Firms' Export Competencies and Performance in a Transition Economy: The Case of Russian Manufacturers	2018 / Rusia	Mixto.	Intensidad de las exportaciones Información económica Diversificación de las exportaciones	Los fabricantes rusos están aumentando el nivel de internacionalización, sin embargo, es inferior al de las grandes economías. Asimismo, el nivel de los resultados obtenidos de la comercialización de las exportaciones es deficiente, especialmente en aspectos clave como la adaptación de los productos y la financiación. Por lo tanto, la utilidad incremental obtenida de los PPE podría marcar la diferencia en la competitividad de las empresas y en su desempeño internacional.
4	Paper / Scopus	Journal of Small Business and Enterprise Development / Haddoud, M.Y., Jones, P., Newbery, R.	Export promotion programmes and SMEs' performance: Exploring the network promotion role	2017 / Reino Unido	Cuantitativo.	Cantidad de la información compartida Calidad de la comunicación Orientación a largo plazo Satisfacción con la relación	Los GEPP experiencial e informativo son formas de relacionamiento que son importantes para las PYMES; sin embargo, se debe resaltar que mantener relaciones cercanas con los compradores internacionales permite generar demandas contantes y en especial pueden obtener un conocimiento crucial del mercado, intermediarios y distribuidores convirtiéndose en una ventaja competitiva.
5	Paper / Scopus	Critical Perspectives on International Business / Haddoud, M.Y., Onjewu,	Investigating the moderating role of Export Promotion Programmes using evidence from North-Africa	2018 / Argelia	Cuantitativo.	Barreras de procedimiento Barreras de información Barreras ambientales Barreras funcionales	Las barreras internas como el idioma, la cultura y la falta de conocimiento de comercio exterior es más grave que las barreras externas. Es importante que los PPE brinden talleres y capacitaciones de internacionalización de tal manera que puedan superar la influencia negativa de los obstáculos funcionales en

6	Paper / Scopus	A.-K., Jones, P., Newbery, R. Journal of Business Economics and Management / Wang, X., Chen, A., Wang, H., Li, S.	Effect of export promotion programs on export performance: evidence from manufacturing SMEs	2017 / China	Cuantitativo.	Volumen de importación y exportación Empresas manufactureras con más 3 o más años de operaciones de exportación Uso de del PPE nacionales	la propensión a exportar, es importante ofrecer talleres en materia de idiomas antes de acudir a las ferias comerciales o contar con la presencia de intérpretes. Se pueden lograr las implicaciones de rendimiento de los EPP de información a través del mecanismo mediador de las capacidades de implementación de marketing y el mecanismo moderador de los EPP financieros.
7	Paper / Scopus	International Marketing Review / Njinyah, S.Z.	The effectiveness of government policies for export promotion on the export performance of SMEs Cocoa exporters in Cameroon	2018 / Camerún	Cuantitativo.	Desempeño de las exportaciones Ventaja específica del país Ventaja específica de la empresa Políticas gubernamentales para la promoción de exportaciones	Hay un efecto directo y positivo mínimo de las políticas gubernamentales de promoción de exportaciones en el desempeño de las exportaciones. Además, el estudio muestra efectos positivos directos e indirectos a través de las ventajas específicas de GPEP para países y empresas en el desempeño de las exportaciones de la PYME exportadora de cacao, la relación significativa fue a través de la información de marketing de exportación.
8	Paper / Web of science	Journal of Analytical and Institutional Economics / Comi S. & Resmini L.	Are export promotion programs effective in promoting the internalization of SMEs?	2019 / Italia	Cuantitativo	Volumen de exportación Volumen de ventas totales	Las ferias comerciales es el medio por el cual se puede ampliar las ventas de exportación de las PYME, para ello es preciso enfatizar que se debe complementar con la asistencia técnica y asesoramiento especializado. Estas son una herramienta de política muy valiosa que estimula a la PYME en el ingreso de nuevos mercados. Aspectos claves son la asistencia la técnica y asesoramiento previo.
9	Paper / Scopus	Small Business Economic / Alexis Catanzaro y Christine Teyssier	Export promotion programs, export capabilities, and risk management practices of internationalized SMEs	2021 / Francia	Mixta.	Capacidades de exportación Gestión de riesgos internacionales	Los PPE mejoran positiva y significativamente las capacidades internas en las PYME que, a su vez, influyen positivamente en su desempeño internacional (volumen de las exportaciones). Sin embargo, las prácticas de gestión de riesgos mejoran positiva y significativamente las inversiones extranjeras directas, al fortalecer el alcance de las prácticas de gestión de riesgos a través de la empresa.
10	Paper / Web of science	Economic Bulletin / Karoubi, Lurf y Bertrand	Are export promotion programs efficient for small and medium	2018 / Francia	Cuantitativo.	Número de empleados Ventas comerciales Sector económico	Las empresas son favorecidas por los PPE con un 25% de posibilidades de cambiar a la exportación y aumentar la intensidad de las exportaciones en un 16% en promedio.

1.2.3 Descripción y sustento de las categorías a utilizar

En esta sección se definirá conceptualmente las variables y categorías clave de la investigación actual, estos elementos son fundamentales en el estudio y se emplearán para resolver el problema de investigación.

1.2.3.1 Variable / Categorías

1.2.3.1.1 Variable/categoría independiente

Programa de Apoyo a la Internacionalización

Una de las variables de la presente investigación es el PAI, aprobada por la Resolución Ministerial N.º 052-2019-EF.15, es una herramienta de promoción a la exportación enmarcada bajo el PENX 2025, que tiene como finalidad el cumplimiento de los siguientes pilares:

i) internacionalización de la empresa y diversificación de mercados, ii) oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible, iii) facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional, y iv) generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019, párr. 1)

1.2.3.1.2 Variables/categorías dependientes

Internacionalización

La segunda variable se encuentra relacionada a la internacionalización, el PENX 2025 detalla que los negocios internacionales crecen a gran escala, especialmente, en tres regiones. Por un lado, el gran mercado del Asia, gran promotor de los negocios globales, y los mercados más tradicionales y maduros de la Unión Europea y Norteamérica. La competitividad empresarial de ese entorno es

intensa y la permanencia en los negocios se determina por una serie de características y prácticas empresariales relacionadas a la calidad de la oferta de bienes y servicios, la gestión de la logística y el uso eficiente de acuerdos comerciales.

Por lo expuesto líneas arriba, se plantea proporcionar soporte empresarial a las actividades asociadas a la exportación, con el fin de disminuir la mortandad de las empresas y ejecutar nuevos negocios al mercado internacional (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2020).

1.2.3.2 Unidad de Análisis

Son las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI tratadas en el año 2017 al 2019, es preciso recalcar que, se aborda esos años porque es la única base de datos que ha sido proporcionada por Mincetur.

Geldres y Monreal, concluye que las empresas necesitan un tiempo para capitalizar los conocimientos adquiridos y los contactos realizados al participar en los PPE (como se cita en Mota et al., 2021, p. 10).

1.2.3.3 Pilares que se enmarcan en el PENX 2025

A continuación, se describen las categorías, las cuales se alinean a los pilares que se enmarcan en el PENX 2025.

Diversificación de Mercados

Tal como se detalla en el PENX 2025, es fundamental elaborar estrategias y herramientas de apoyo y seguimiento con el fin de incrementar las exportaciones peruanas. En tal sentido, se deberá complementar con el desarrollo de inteligencia comercial que permitirá la búsqueda de oportunidades comerciales y analizar una serie de variantes relacionadas a la demanda, las tendencias y patrones de consumo con el propósito de cristalizar el negocio.

Diversificación de la oferta exportable

Según el PENX 2025, se sugiere enfocarse en las causas que limitan el avance de la oferta exportable nacional con el fin de impulsar la competitividad y productividad:

Adicionalmente, la innovación y las tecnologías de la información y telecomunicaciones (TIC) son un soporte que permite a las empresas mejorar sus resultados a través de la creación de ventaja competitiva/comparativa y de diferenciación de producto. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019, p. 51)

Fortalecimiento de capacidades y habilidades de gestión

De acuerdo con el PENX 2025, la educación es una herramienta de influencia significativa en el comercio exterior, es muy importante intensificar y propiciar nuevas aptitudes con el fin de incrementar la competitividad empresarial a nivel internacional (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019, p. 51).

1.2.3.4 Definiciones conceptuales de categorías y subcategorías

- **Diversificación de Mercados**

Los programas de promoción de las exportaciones estimulan a la expansión de las exportaciones y asesoran a las empresas a elegir estrategias de ingreso a nuevos mercados internacionales (Reid, 1984).

Las empresas esporádicas pueden ser orientadas para ingresar a mercados lucrativos y las empresas activas pueden ser estimuladas a expandirse a nuevos mercados (Francis & Collins, 2004).

Incremento del volumen de exportación

Está relacionado al nivel de ventas internacionales que realizan las empresas exportadoras. Como lo señala Jieket, sugiere que la política gubernamental de promoción a la exportación es

un factor determinante y genera un efecto positivo en la mejora del desempeño de las exportaciones (como se cita en Njinyah, 2018, p.165).

Nuevos contactos en el mercado internacional

Como lo señala Reid intentó evaluar el efecto de los PPE en los resultados de las ventas de exportación; sin embargo, no encontraron relación alguna. Por el contrario, el hallazgo de su investigación comprobó que el uso de misiones comerciales permite un establecimiento rápido de contactos en el extranjero (como se cita en Francis & Collins-Dodd, 2004, p. 478).

Experiencia en otros PPE

Las empresas exportadoras frecuentes tienden a utilizar en su mayoría los PPE, mientras que los exportadores esporádicos lo utilizan en menor proporción (Francis & Collins, 2004).

- **Diversificación de la oferta exportable**

Las políticas de promoción a la exportación están destinadas a incentivar las exportaciones a través de la facilitación de información de mercados extranjeros y difusión de productos nacionales, estas labores permiten superar la ausencia de información, de tal manera, que incrementa la probabilidad de exportación de nuevos productos (Volpe & Carballo, 2008).

Marketing Internacional

Las compañías tratadas por los PPE informativos tienden a beneficiarse por la implementación de actividades relacionadas al marketing, a su vez son impulsadas por los EPP financieros (Wang et al, 2017).

Para afinar la información Njinyah (2018) menciona que el uso de políticas gubernamentales para la exportación genera ventajas indirectas a través de la información de marketing en las exportaciones.

Actividad de inversión de los fondos disponibles

Freixanet y Ayob (2014) refiere que las principales funciones de los PPE son impulsar a las empresas en la internacionalización minimizando las barreras de exportación, brindar soporte en la planificación y preparación para ejecutar la exportación y, no menos importante, otorgar apoyo financiero.

Experiencia del tutor en el rubro y conocimiento de otros idiomas

La barrera de información es una de las limitaciones que enfrenta la PYME, relacionada con el idioma, la cultura, la comunicación y el conocimiento extranjero, estas variantes ocasionan una propensión a la exportación limitada (Da Silva & Da Rocha, 2001).

Nivel de apertura a los cambios de la gerencia

Según Volpe y Carballo (2008) una empresa localizada en un país en desarrollo debe mantenerse actualizado sobre sus productos; así como, los cambios en la comercialización para tener éxito en la exportación a los países desarrollados.

Los PPE tienen por finalidad crear una actitud positiva en la mentalidad de la gerencia, de la empresa, en relación con las oportunidades de ganancia y crecimiento en el extranjero, reduciendo las percepciones negativas a cerca de los riesgos, costos y las complejidades relacionadas a las exportaciones (Leonidou & Leonidou, 2011).

Conocimientos en materia de comercio exterior e internacionalización de la empresa

Las empresas deben conocer y entender las preferencias de los consumidores extranjeros, los medios de distribución y los requisitos, conocer a la competencia en los mercados extranjeros y las limitaciones de los distribuidores (Volpe & Carballo, 2008).

1.3 BASES TEÓRICAS

Según Vara, sobre las bases teóricas, explica que contienen los fundamentos bibliográficos para entender el tema a profundidad, en el marco teórico se analizan las teorías más importantes que explican la problemática seleccionada (como se cita en Arbaiza 2014, p.99).

✓ Internacionalización

En la actualidad, diversos autores han definido el término “Internacionalización”

Según Johanson y Vahlne (1990), menciona que es un procedimiento acumulativo en donde los vínculos se establecen, desarrollan, mantienen y disuelven continuamente para alcanzar las metas de la empresa.

Según Petri Ahikangas quien explica la internacionalización como “el proceso de movilización, acumulación y desarrollo de reservas de recursos para actividades internacionales” (como se cita en Merubia, 2017, p.23).

Bose (2016), comenta que es “el proceso de adquisición, integración y utilización del conocimiento, y la experiencia en las operaciones internacionales con una participación incremental en los mercados internacionales” (como se cita en Merubia, 2017, p.23).

Hollensen (2010) indica que es el proceso mediante el cual la compañía amplía sus operaciones de I+D, producción, ventas, y demás gestiones a los mercados internacionales.

Respecto a lo señalado, el PAI se encuentra enmarcado en el Plan estratégico Nacional Exportador 2025 bajo el pilar 1) Internacionalización de la empresa y diversificación de mercados cuya finalidad es coadyuvar esfuerzos para que las empresas peruanas participen en las economías de otros países.

✓ Teoría de redes

Conforme a Johanson y Mattson esta teoría pertenece a la categoría de internacionalización orientada a las pymes, y se fundamenta en un desarrollo lógico de las redes organizativas y sociales de estas empresas para alcanzar nuevos mercados. Una red de contactos, viajes al exterior, y las migraciones estimulan las oportunidades de acceder al mercado exterior.

También es viable usar socios, pero estos deben mostrar un mayor compromiso (un comerciante intermediario que asume mayor riesgo frente a un agente por comisión, por ejemplo). Las redes sociales deben ser grandes, diversas y de calidad (sobre información que aporta) para aprovechar al máximo estas oportunidades. Además, estas redes necesitan tiempo para desarrollarse. (Cardozo-Castro & Chavarro, 2005, p. 12)

Cuando las empresas se internacionalizan, crean y desarrollan diversas relaciones de negocios en los países exteriores. Primero (extensión internacional), se forman relaciones con socios en los nuevos países; segundo (penetración), se incrementa el compromiso de las redes establecidas; y tercero, integran las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países. (Cardozo-Castro & Chavarro, 2005, p. 13)

Queda claro entonces que las actividades de la red brindan a las empresas relaciones que fomentan el acceso a recursos y mercados.

De acuerdo con los investigadores, la generación de nuevos contactos en el mercado de destino es un efecto indirecto del PPE. Sin duda, esta aseveración se reflejó en los comentarios de los entrevistados.

✓ Teoría de born global

De acuerdo con Knight y Cavusgil nos referimos a *born global* a empresas que desde su creación tienen un enfoque global o se internacionalizan en los primeros dos años de creación.

Este enfoque emergente se ha centrado en sectores como el de la alta tecnología y las actividades artesanales. Su aparición se debe a 3 factores importantes:

primero, las condiciones del mercado; segundo, los desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte y comunicación; y tercero, las capacidades más desarrolladas de las personas (emprendedor). (Cardozo-Castro & Chavarro, 2005, p. 14)

Como parte de estos cambios de “condiciones del mercado”, el desarrollo de nichos de mercado y la especialización en la producción de partes específicas o componentes de producto con demanda insuficiente en el mercado de origen, motivan a que estos tengan que ser dirigidos a mercados internacionales. Además, los productos innovadores se distribuyen rápidamente en mercados globales guiados por los gustos de los consumidores, por lo cual existe una necesidad de establecerse en diferentes mercados rápidamente.

Un enfoque propone entender las capacidades del emprendedor y el tamaño de la empresa en la internacionalización de las empresas. Otro enfoque es la habilidad de las compañías para elaborar una estrategia internacional mediante competencias de emprendimiento, como; por ejemplo, tener una perspectiva global, un enfoque centrado en desarrollo de negocios o habilidades para reconocer oportunidades y aprovecharlas (Cardozo-Castro & Chavarro, 2005).

Los “cambios en los procesos tecnológicos” se reflejan en la reducción de costos en el transporte de personas y bienes, el desarrollo de la comunicación, y el acceso a información sin necesidad de trasladarse.

Por último, un gran número de personas ha obtenido experiencia internacional en las últimas décadas, junto con el incremento de movilidad y educación transcultural favorecen el aprovechamiento de oportunidades que puede brindar el mercado y la tecnología. Basado en esto

la experiencia del fundador, su nivel de ambición y motivación general influye significativamente en la creación de una empresa *born global*.

✓ Modelo de ventaja competitiva de las naciones

Según Michael Porter la capacidad de competir en los mercados internacionales depende no solo de los costes de los factores productivos, sino de su eficiencia en relación con estos costes.

Estos factores pueden ser básicos, que se encuentran de manera natural en todos los países; o avanzados, que no se encuentran de manera natural y pueden ser clasificados en generales o especializados. (Cardozo-Castro & Chavarro, 2005, p. 9)

Los generales son útiles para todos los sectores, mientras que los especializados son útiles para ciertos sectores, por lo cual estos últimos contribuyen a la creación de la ventaja competitiva de un país.

Otros elementos a considerar son:

Primero, las condiciones de la demanda doméstica, a mayor demanda, mayor calidad, anticipación de necesidades, y mayor competitividad internacional; segundo, las industrias relacionadas, la existencia de empresas multinacionales fomenta la competitividad del país; tercero, el grado de rivalidad del sector, a mayor rivalidad, mayor impulso a la innovación; y cuarto, el papel del gobierno en la competitividad internacional de la empresa, factor determinante pues es el estado quien elige a las empresas y sectores que recibirán apoyo. En este punto se debe tener cuidado de no crear una situación “artificial” para proteger sectores no competitivos. (Cardozo-Castro & Chavarro, 2005, p. 9)

Este modelo aporta un análisis de factores que se deben utilizar para tomar decisiones racionales sobre el porqué, cómo y dónde internacionalizar las operaciones de una empresa.

✓ Modelo de innovación

Este modelo propone que las decisiones de internacionalización e innovación tomados por los directivos bajo condiciones de incertidumbre se determinan de manera creativa y deliberada, dentro de los límites impuestos por el mercado y las capacidades internas de la empresa.

El modelo destaca del carácter acumulativo de estas decisiones, siempre que estas se encuentren condicionadas por decisiones pasadas y a su vez condicionaran las que se tengan que tomar a futuro. El modelo propone las siguientes etapas: primero, mercado doméstico; segundo, pre exportadora; tercero, exportadora experimental; cuarto, exportadora activa; y quinto, exportador (Czinkota, 1982, como se cita en Cardozo-Castro & Chavarro, 2005, p. 9).

✓ Teoría de internacionalización incremental o modelo de fases: Modelo Upsala

Según Johanson y Wiedersheim “el ingreso a nuevos mercados internacionales implica acceder a un entorno más complejo donde la empresa tiene que enfrentar a nuevos retos y requiere el desarrollo y adquisición de nuevos conocimientos” (como se cita en Galán et al., 2000, p.35).

Por tal motivo, las compañías optan por empezar su actividad internacional con formas de entrada que implican un bajo nivel de compromiso (exportación, licencias) e incorporar actividades que implican mayores niveles de compromiso (empresas conjuntas, filiales de venta, filiales de producción) conforme incrementa la experiencia y disminuye el riesgo percibido. (como se cita en Galán et al., 2000, p.35)

De acuerdo con Johanson y Vahlne, el modelo explica dos patrones en el proceso de internacionalización. El primer patrón menciona que el compromiso de participar en operaciones en un mercado internacional específico se desarrolla con la cadena de establecimiento; es decir, secuencia de pequeños pasos incrementales con un compromiso

extendido y un mayor grado de compromiso en cada paso. (como se cita en Hansson et al., 2004, p. 62)

Según Johanson y Wiedersheim-Paul, existen cuatro “fases que representan un mayor grado de participación internacional en el mercado” (como se cita en Arteaga, 2017, p.122).

Fase 1. Las exportaciones son ocasionales, no hay constancia en las exportaciones. “En esta fase, la empresa tiene la promesa de proporcionar recursos hacia el mercado destino y existe una ausencia de un canal de información hacia y desde el mercado” (como se cita en Merubia, 2017, p. 25).

Fase 2. Se comienza la exportación mediante representantes individuales. “La empresa tiene un canal hacia el mercado de destino por el cual recibe información consistente sobre los factores que influyen en las ventas, lo cual significa un compromiso con el mercado” (como se cita en Merubia, 2017, p. 25).

Fase 3. Creación de filiales de ventas en el extranjero.

Esta fase está relacionada con la existencia de un canal de información controlado en el mercado, brinda a la empresa el ingenio de dirigir el tipo de y cantidad de flujo de información del mercado a la empresa, además obtiene experiencia sobre los factores que influyen en los recursos. (como se cita en Merubia, 2017, p. 25)

Fase 4. Unidades productivas en el extranjero.

“Abarca un nivel de compromiso mayor” (como se cita en Merubia, 2017, p. 25).

Johanson y Vahlne precisa que, en el segundo patrón, las empresas tienden a entrar a nuevos mercados internaciones con una distancia psíquica mayor, flujo de información desde hacia los mercados ya sean diferencias en el idioma, educación, prácticas

comerciales, cultura y desarrollo industrial, y en la mayoría de los casos también en una mayor distancia geográfica. (como se cita en Hansson et al., 2004, p. 19)

En conclusión, cuanto menos conocimiento tiene una empresa sobre el mercado de destino, mayor es brecha psíquica y la incertidumbre percibida. En ese sentido, las empresas ingresan a mercados que conocen y donde pueden encontrar oportunidades; y donde la incertidumbre es mínima. En consecuencia, “la mejor manera de minimizar la incertidumbre y ver oportunidades es a través del conocimiento experiencial, se adquiere principalmente a través de la experiencia en el mercado específico” (como se cita en Hansson et al., 2004, p. 19).

En la investigación realizada, se encontró en los *papers* aproximaciones que hacían referencia al modelo Upsala como forma de internacionalización; a su vez, permitió conocer la aplicación de los programas de promoción de exportación.

Tabla 3

Teorías aplicadas a los Programas de Promoción de Exportaciones.

Teoría	Autores	Aporte
Teoría Incremental: Modelo de Uppsala	Freixanet	La adquisición e integración progresiva de conocimientos y habilidades a medida que las empresas permiten el proceso de internacionalización.
	Haddoud, Onjewu, Jones y Newbery	A través de los PPE se logra superar las barreras internas asociadas al idioma, la cultura y la falta de conocimiento de comercio exterior, estas barreras se presentan en la etapa inicial de la exportación.
	Dafnis N. Coudounaris	Los recursos y capacidades de exportación que ofrece los PPE influyen en el conocimiento y el compromiso de exportación de la empresa, que a su vez, impacta en la estrategia de marketing de exportación de la empresa y la ventaja competitiva, influyendo en el desempeño del exportador.
	Mota J., Moreira A. y Alves A	Las empresas necesitan adquirir conocimiento sobre exportaciones para que el EPP sea más efectivo, en ese sentido, se considera que la internacionalización de las PYMES es un proceso gradual y evolutivo con una mayor implicación en el exterior.

Adicionalmente, la presente investigación se centrará en las empresas beneficiarias que participaron bajo la modalidad I y modalidad II. Es importante destacar que las características de esas empresas son las siguientes: i) Modalidad I: no son exportadores regulares y buscan atender una demanda internacional. ii) Modalidad II: buscan consolidar sus actividades incrementando sus exportaciones por medio del desarrollo de productos, mercados y licitaciones internacionales. Con lo expuesto anteriormente, esta investigación se asocia con la teoría de Upsala.

1.4 SECTOR AGRICOLA PERUANO

El sector agrícola peruano, presenta diversas relevancias estratégicas, como la importancia del agro en la seguridad agroalimentaria, en la construcción y ampliación de alternativas de bienestar socio-ambiental especialmente relativas a la seguridad alimentaria y nutricional nacional y rural; a la supervivencia y proyección de los pueblos indígenas u originarios; a la conservación de la agro-biodiversidad y a la adaptación/mitigación agroecológica, en contexto de cambio climático de carácter planetario. (como se cita en Castillo, 2021, p.4)

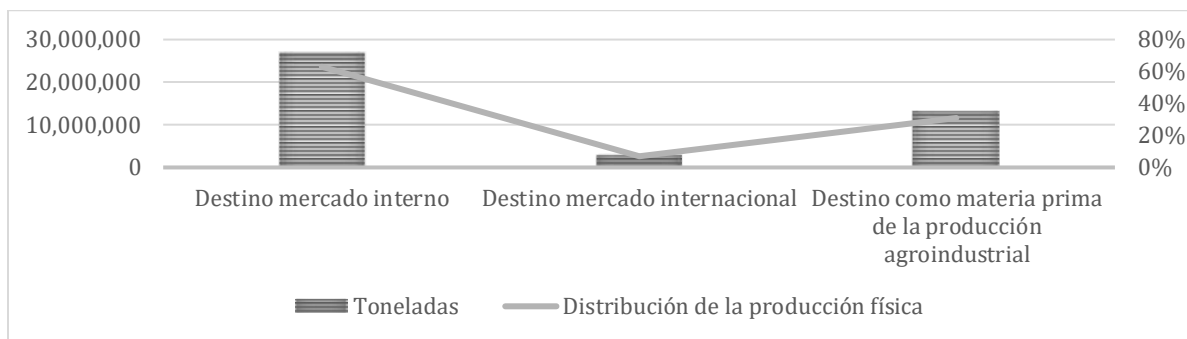
1.4.1 Producción Física Agroalimentaria

Según los resultados del IV Censo Nacional Agropecuario 2012, la producción agropecuaria en Perú se basa en 2,2 millones de unidades agrarias que tienen tierra cultivable, lo que involucra a 7,5 millones de personas en hogares, es decir, el 22% de la población peruana. En el año 2019, la producción física de alimentos y productos agrícolas peruanos alcanzó 42,8 millones de toneladas, de las cuales el 63% se destinó al mercado nacional, el 7% se destinó al mercado internacional y el 31% se utilizó como materia prima para la producción agroindustrial (Castillo, 2021). Se entiende de esta manera la gran importancia del mercado interno como destino

de la producción agrícola. En la siguiente figura podemos ver la distribución de la producción física.

Figura 1

Sector agro: Producción agro según destino principal 2019



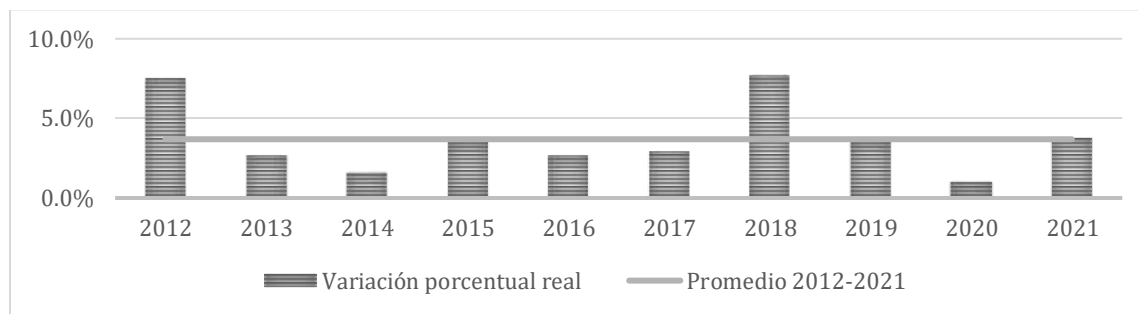
Nota. Distribución física de la producción agro según destino principal 2019. De “La Agricultura Peruana, Situación Post Covid– 19 y Perspectivas 2021”, por Castillo, 2021 (<https://library.fes.de/pdf-files/bueros/peru/18971.pdf>).

1.4.2 Crecimiento Del Sector Agrario

En los últimos diecisiete años, el sector agropecuario muestra un continuo comportamiento de crecimiento constante. Del periodo 2012 al 2021 se logró un crecimiento promedio de 3.7%. Este crecimiento sostenido se sustenta en la solidez del impulso de la agricultura orientada a la exportación, la contribución de la producción pecuaria y de la producción para el mercado interno. (Banco Central Reserva del Perú [BCRP], 2021). Destacando de esta manera a las exportaciones como uno de los factores de crecimiento de esta industria.

Figura 2

Crecimiento del sector agropecuario



Nota. Crecimiento del sector económico 2012 al 2021. De “Memoria del Banco Central de Reserva del Perú”, por BCRP, 2021 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2021/memoria-bcrp-2021.pdf>).

En 2019, la industria agrícola de Perú registró un valor de 30,4 mil millones de soles a precios de 2007, lo que se tradujo en una contribución del 5,6% al PBI total. No obstante, si se incluyeran los insumos intermedios, como aquellos utilizados en la agroindustria y los destinados a la producción agrícola, esta contribución podría aumentar al menos al 10% (BCRP, 2021).

Según datos de SUNAT, en el periodo 2010 al 2020 las agroexportaciones muestran un crecimiento en su representación porcentual sobre el total de exportaciones. Así mismo, de estas exportaciones los productos no tradicionales representan el factor de crecimiento en comparación con los productos tradicionales que se mantienen constantes, productos no tradicionales como la palta, el arándano y la uva lideran este crecimiento.

Figura 3

Representación porcentual del sector agrícola del total de exportaciones en el período 2010 – 2020.



Nota. Sector Económico 2012 al 2021. De “Memoria del Banco Central de Reserva del Perú”, por BCRP, 2021 (<https://www.bcrp.gov.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2021/memoria-bcrp-2021.pdf>).

Figura 4

Agroexportaciones período 2010 -2020.



Nota. Sector Económico 2012 al 2021. De “Memoria del Banco Central de Reserva del Perú”, por BCRP, 2021 (<https://www.bcrp.gov.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2021/memoria-bcrp-2021.pdf>).

1.4.3 Empresas Productoras en el Sector Agrario

En el Perú del total de 2,129,192 empresas agrarias en el 2021, la gran empresa representa el 0.5% y la Mipyme 99.5%. Esta última a su vez está conformada por la microempresa con el 95.6%, la pequeña empresa con 3.8% y la mediana empresa con 0.5% (Ministerio de la Producción, s.f.).

Tabla 4

Representación de empresas agrarias en el 2021

Categoría	Subcategoría	Representación
Gran empresa	Gran empresa	0.50%
Mipyme	Microempresa	95.20%
	Pequeña empresa	4.10%
	Mediana empresa	0.20%

Nota. De “Estadística MIPYME”, por Ministerio de la Producción, s.f. (<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme#>).

Castillo (2021) a partir de la Encuesta Nacional Agropecuaria-INEI del 2018 nos presenta una tipología de productores agrarios según condición jurídica donde destaca el agro familiar, refiriéndose a trabajadores independientes y sus familias no remuneradas. De este estudio del 100% de productores 81.5% corresponden al agro familiar que producen principalmente para el mercado interno” (Agro Familiar Mercado Interno); 14.2% a la agricultura familiar que producen para exportación (Agro Familiar Exportadora); 4% a empresas que destinan su producto al mercado interno (Empresas Mercado Interno), y 0.3% a empresas que destinan su producto al mercado externo (Empresas Exportadoras).

Tabla 5*Tipología de productores agrarios según condición jurídica y mercado*

	Total De Productores		Costa		Sierra		Selva	
	Cant.	Peso%	Cant.	Peso%	Cant.	Peso%	Cant.	Peso%
Cantidad de Productores	2,249,321	100%	315,200	100%	1,504,857	100%	429,264	100%
Distribución% - región natural	100%		14%		67%		19%	
1. Agro Familiar Mercado Interno	1,832,314	82.5%	240,508	76.3%	1,440,226	95.7%	151,581	35.3%
	100%		13%		79%		8%	
2. Agro Familiar Exportadora	319,485	14.2%	42,286	13.4%	39,658	2.6%	237,541	55.3%
3. Empresas Mercado Interno	90,605	4.0%	28,693	9.1%	23,436	1.6%	38,475	9.0%
4. Empresas Exportadoras	6,916	0.3%	3,713	1.2%	1,536	0.1%	1,667	0.4%

Nota. Información agosto 2021. De “La Agricultura Peruana, Situación Post Covid– 19 y Perspectivas 2021”, Castillo, 2021 (<https://library.fes.de/pdf-files/bueros/peru/18971.pdf>).

1.4.4 Empresas Mipymes En El Sector Agrario

Al evaluar la cantidad de empresas Mipyme desde el 2013 al 2019 se puede notar que, junto con la pesca, el sector agropecuario tiene la menor tasa de crecimiento promedio anual (1% y 3.6% respectivamente). En el 2020 el sector agropecuario alcanzó 23,778 empresas que representan el 1.3% del total de empresas Mipyme, un porcentaje muy bajo en comparación con el sector de comercio y servicio.

Tabla 6*Mipyme formales, según sector económico, 2013, 2019 y 2020*

Sector económico	Mipyme 2013		Mipyme 2019		Mipyme 2020		VAP ¹	VAP ¹
	N°	%	N°	%	N°	%	2013-2019	2020-2019
Comercio	694,358	45.9	1,087,329	45.7	798,450	44.9	7.8	-26.6
Servicios	589,357	39.0	978,791	41.2	718,269	40.3	8.8	-26.6
Manufactura	144,506	9.6	196,202	8.3	153,048	8.6	5.2	-22.0
Construcción	47,378	3.1	66,151	2.8	64,940	3.6	5.7	-1.8
Agropecuario	24,131	1.6	29,775	1.3	23,778	1.3	3.6	-20.1
Minería	9,620	0.6	15,104	0.6	18,387	1.0	7.8	21.7
Pesca	3,656	0.2	3,892	0.2	3,245	0.2	1.0	-16.6
Total	1,513,006	100	2,377,244	100	1,780,117	100	7.8	-25.1

Nota. De “Estadística MIPYME”, por Ministerio de la Producción, s.f. (<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme#>).

Esta cantidad de empresas además es inferior al del año anterior (20.1% menos). En todos los sectores se mostró un decrecimiento originado por la emergencia sanitaria COVID-19. En el escenario del agro destinado al mercado interno el contexto crítico COVID-19 impactó en el ciclo de cosechas, transporte de carga y de la mano de obra local, y los resultados económicos del mercadeo de la producción. En el escenario del agro destinado al mercado externo el impacto

resultado en una reducción del volumen de exportación (0.4%) en la primera etapa del 2020, mientras que en la segunda etapa se recuperó y mostro un crecimiento en volumen de exportaciones (4%).

Estos datos evidencian la fragilidad de las empresas Mipymes y la necesidad de fortalecer sus actividades con programas e iniciativas del estado.

1.5 PROGRAMA DE PROMOCION A LA EXPORTACION

Es bien sabido que la globalización económica es la ventana a nuevas oportunidades, pero también se generan nuevas exigencias y retos por parte de los países de destino de las exportaciones, como una serie de requerimientos y barreras para-arancelarias que afectan directamente a los países latinoamericanos (Sierralta Ríos, 2007).

Al no saber cómo superar esos retos, las PYMES desaprovechan el potencial de los mercados internacionales por la ausencia de conocimiento, recursos financieros o motivación (Freixanet, 2012). Es por ello, que las entidades públicas en sinergia con las entidades privadas han implementado un conjunto de servicios denominados PPE con la finalidad de brindar soporte y superar esos obstáculos (Freixanet, 2012), para hacer frente a la información incompleta que enfrentan estas empresas, con la finalidad de poder acceder a los mercados extranjeros y así obtener ganancias (Cruz, 2014).

En el contexto internacional, se han implementado programas similares, se puede verificar una medición diferenciada de los resultados obtenidos.

Tal es el caso de las Islas Canarias que, a través del programa Canarias Aporta, acompaña a las empresas canarias que quieren internacionalizar su producto/servicio, a abrir mercados, diversificar mercados y mejorar la competitividad global. Resultados del programa: Gracias al programa se ha ayudado a cerca de 250 empresas a abrir nuevas sedes en los mercados fuera de

las islas; y las empresas que se han internacionalizado se muestran satisfechas con los resultados obtenidos.

En Chile, ProChile A Tu Medida es un programa, similar al anterior, impulsado por ProChile, Ministerio de Relaciones Exteriores. Resultados del programa: En el año 2020, las empresas tratadas lograron ventas internacionales por 738 millones, monto similar al año 2019; a pesar de las circunstancias adversas que se atravesó por la pandemia. Asimismo, durante el año 2020, las pymes exportadoras lograron llegar a 121 mercados internacionales. Es importante recalcar, el programa Prochile, se enfoca en dar soporte en mayor proporción al sector agrícola, representado en un 50% (Guerrero, 2021).

Otro caso similar es de ProColombia, es la entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las exportaciones no minero-energéticas y la imagen del país. ProColombia a través del Proexport, permite a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas acelerar sus procesos de exportación. Resultados del programa: Proexport Colombia multiplicó por 2,5 las oportunidades de negocios al año 2013 y lograron ingresar a 48 países nuevos (ProColombia, 2013).

1.6 PROGRAMA DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACION

De acuerdo al Resolución Ministerial 052-2019-ef/15, el PAI es un instrumento operativo de cofinanciamiento de actividades orientadas a fortalecer, promover e incentivar la internacionalización de las empresas. Contribuye a mejorar la competitividad de estas, minimizando sus riesgos y optimizando sus capacidades y habilidades de gestión en proyectos de comercio exterior; con lo cual se busca aumentar y diversificar las exportaciones; los mercados de destino y de esta forma, lograr el posicionamiento en el

exterior de los bienes y servicios producidos en el Perú (Ministerio de Comercio Exterior y turismo, 2019, p.3)

Según la Resolución Ministerial N° 377-2015-MINCETUR, este programa surge bajo el marco del Plan Estratégico Nacional Exportador 2025. Los medios asignados al PAI no superan los S/. 25 millones, los cuales corresponden al Fondo MIPYME con la finalidad de la mejorar la productividad del Beneficiario. Para la implementación del PAI, se asignan recursos a cada Iniciativa de Internacionalización, hasta llegar al tope del presupuesto otorgado (Ministerio de Comercio Exterior y turismo, 2015b).

1.6.1 Modalidades del PAI

El programa ofreció cuatro (04) modalidades de participación en su primera versión:

1.6.1.1 Modalidad 1: Potenciamiento de exportaciones

En esta modalidad se trabaja con proyectos de S/.87,500 en un total de 12 meses. De los cuales S/.70,000 corresponden a un cofinanciamiento no reembolsable del PAI y S/.17,500 corresponden al aporte de la empresa.

1.6.1.2 Modalidad 2: Consolidación de la Actividad Exportadora y Licitaciones Internacionales

En esta modalidad se trabaja con proyectos de S/.155,000 en un total de 9 meses. De los cuales S/.124,000 corresponden a un cofinanciamiento no reembolsable del PAI y S/.31,000 corresponden al aporte de la empresa.

1.6.1.3 Modalidad 3: Franquicias

En esta modalidad se trabaja con proyectos de S/.171,077 en un total de 18 meses. De los cuales S/.119,600 corresponden a un cofinanciamiento no reembolsable del PAI y S/.51,477 corresponden al aporte de la empresa.

1.6.1.4 Modalidad 4: Implantación comercial

En esta modalidad se trabaja con proyectos de S/.427,468 en un total de 15 meses. De los cuales S/.300,000 corresponden a un cofinanciamiento no reembolsable del PAI y S/. 127,468 corresponden al aporte de la empresa.

Tabla 7

Modalidad I

Estructura de aportes				Gastos elegibles
S/.87,500 Proyecto total 12 meses				Plan de Internacionalización (Componente I) Tutor exportador Participación en actividades de promoción comercial en el mercado de destino definido en el Plan de Internacionalización (misiones, ferias y eventos) Gastos de promoción y publicidad Pasaje y viáticos para la prospección en el mercado de destino Otros gastos que el Comité Técnico autorice
S/.20,000 Plan de internacionalización 3 meses		S/.67,500 Implementación del plan 9 meses		
S/.16,000 aporte PAI	S/.4,000 aporte de la empresa	S/.54,000 aporte PAI	S/.13,500 aporte de la empresa	

Nota. Información a diciembre 2018. De “Programa de Apoyo a la Internacionalización” por Barreto, L., 2018 (<https://www.ippn.org.pe/pdf2019/17-ADEX-PAI.pdf>)

Tabla 8

Modalidad II

Estructura de aportes				Gastos elegibles
S/.155,000 Proyecto total 9 meses				Plan de Internacionalización y/o servicios de identificación de oportunidades comerciales (Componente I)
S/.70,000 Plan de internacionalización 3 meses		S/.85,000 Implementación del plan 6 meses		Tutor exportador
S/.56,000 aporte PAI		S/.14,000 aporte de la empresa		Gestor Comercial
S/.68,000 aporte PAI		S/.17,000 aporte de la empresa		Adquisición de bases de licitaciones (incluso los comprados con anticipación al ingreso al programa)
				Gastos de promoción
				Pasaje y viáticos para la prospección en el mercado de destino
				Otros gastos que el Comité Técnico autorice

Nota. Información a diciembre 2018. De “Programa de Apoyo a la Internacionalización” por Barreto, L., 2018 (<https://www.ippn.org.pe/pdf2019/17-ADEX-PAI.pdf>)

Tabla 9

Modalidad III

Estructura de aportes				Gastos elegibles
S/.171,077 Proyecto total 18 meses				Estudio de viabilidad en el país que se pretende incursionar (Componente I)
S/.56,000 Plan de internacionalización 6 meses		S/.124,666 Implementación del plan 12 meses		Estudios de exploración de potenciales inversionistas (Componente I)
S/.44,800 aporte PAI		S/.11,200 aporte de la empresa		Elaboración del plan de internacionalización (Componente I)
S/.74,800 aporte PAI		S/.49,866 aporte de la empresa		Tutor exportador y Gestor Comercial
				Asesoría de adecuación al producto
				Costos legales de implementación de la franquicia en el mercado objetivo
				Gastos de promoción y publicidad
				Participación en ruedas o ferias comerciales
				Pasaje y viáticos para la prospección en el mercado de destino
				Otros gastos que el Comité Técnico autorice

Nota. Información a diciembre 2018. De “Programa de Apoyo a la Internacionalización” por Barreto, L., 2018 (<https://www.ippn.org.pe/pdf2019/17-ADEX-PAI.pdf>)

Tabla 10*Modalidad IV*

Estructura de aportes		Gastos elegibles	
S/.427,468 Proyecto total 15 meses		Estudio de viabilidad en el país que se pretende incursionar (Componente I)	
S/.130,000 Plan de internacionalización 3 meses		Estudios de exploración de potenciales inversionistas (Componente I)	
S/.297,468 Implementación del plan 12 meses		Elaboración del plan de internacionalización (Componente I)	
S/.65,000 aporte PAI	S/.65,000 aporte de la empresa	S/.235,000 aporte PAI	S/.62,468 aporte de la empresa
		Tutor exportador y Gestor Comercial	
		Asesoría de adecuación al producto	
		Costos legales de implementación de la franquicia en el mercado objetivo	
		Gastos de promoción y publicidad	
		Participación en ruedas o ferias comerciales	
		Pasaje y viáticos para la prospección en el mercado de destino	
		Otros gastos que el Comité Técnico autorice	

Nota. Información a diciembre 2018. De “Programa de Apoyo a la Internacionalización” por Barreto, L., 2018 (<https://www.ippn.org.pe/pdf2019/17-ADEX-PAI.pdf>)

1.6.2 Requisitos del programa

Para poder participar los postulantes deben cumplir con los siguientes requisitos generales y específicos. (Ver Anexo 2)

1.6.2.1 Requisitos específicos

Estos se diferencian por el tipo de modalidad. (Ver Anexo 3)

1.7 EMPRESAS BENEFICIARIAS DEL PAI

En esta sección se muestra el comportamiento que tuvieron las empresas beneficiarias del PAI (2017 – 2019). En el siguiente gráfico, se visualiza el número de empresas que han sido

beneficiadas por el PAI según sector económico. En ese sentido, se nota que, del total de 185 empresas beneficiarias, las empresas del sector agro han incrementado su participación, del año 2017 al 2018 incrementó un 150%, y del año 2018 al 2019 aumentó un 95%.

Figura 5

Distribución de las empresas beneficiarias del PAI

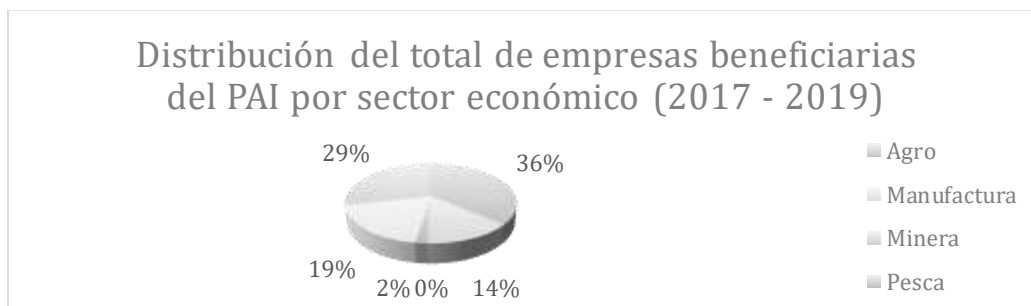


Nota. Información a marzo 2022. De "Exportaciones FOB 2022", por Veritrade,2022 (<https://veritra.upc.elogim.com/es/mis-busquedas>).

Por otro parte, se observa en el siguiente grafico el total de empresas beneficiarias por sectores que han sido apoyadas desde el año 2017 al 2019. El PAI ha brindado mayor soporte a las empresas del sector agro representadas por un 36%, seguidas por el sector textil que representa un 29%, sector manufactura 19% y sector pesca y minería en menos de 3%.

Figura 6

Distribución del total de empresas beneficiarias del PAI por sector económico (2017-2019)



Nota. Información al 31 de diciembre de 2019. De "Adaptación de beneficiarios del Programa de Apoyo a la Internacionalización 2017-2019", por MINCETUR, 2019 (<https://onedrive.live.com/edit.aspx?resid=FCABDA4A9986FFCC!1227&ithint=file%2cxlsx>).

1.8 EMPRESAS BENEFICIARIAS DEL PAI DEL SECTOR AGRICOLA

Esta investigación profundizará en las empresas beneficiarias del sector agro. Desde el año 2017 al 2019, el total de las empresas agroexportadoras es 67. A continuación, se presentará el desempeño en las exportación de las empresas beneficiarias de los años 2017, 2018 y 2019, se podrá notar que las empresas muestran un desempeño diverso.

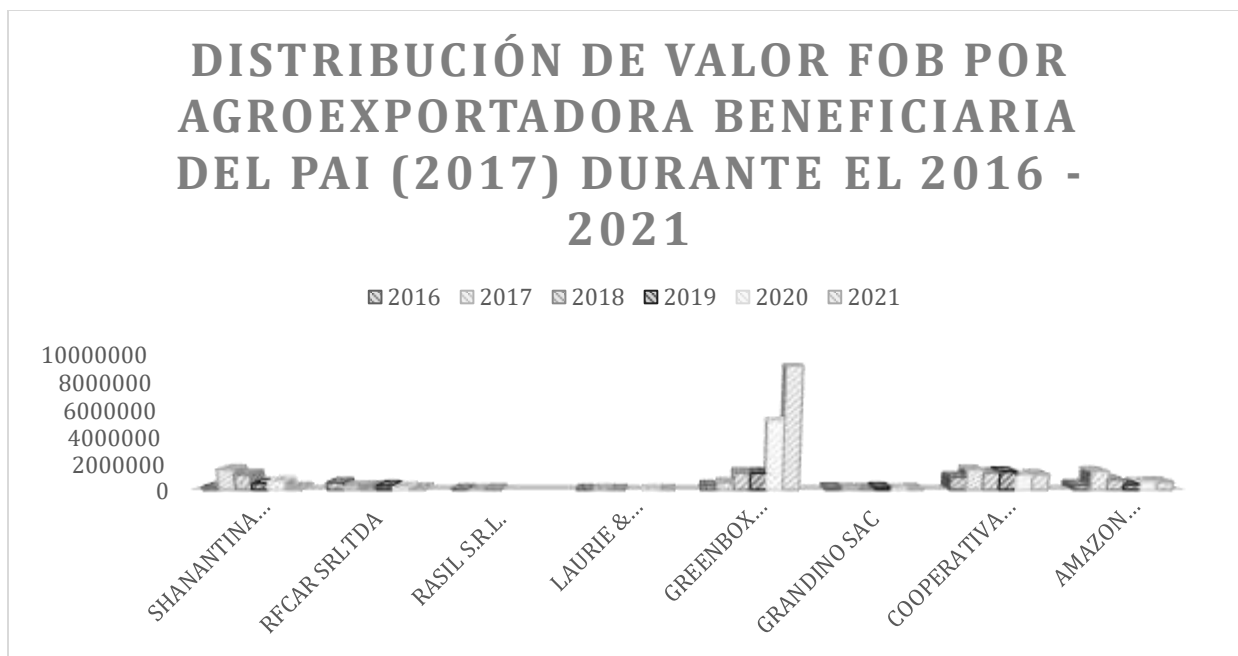
1.8.1 Empresas Beneficiarias del PAI-2017 del Sector Agrícola

En la siguiente tabla se señala el valor de exportaciones FOB de las 8 empresas que han sido beneficiarias por el PAI en el año 2017, considerar un año de implementación del plan de internacionalización. Se toman los datos FOB desde el 2016 para visualizar el desempeño antes, durante y después del programa.

Tabla 11*Exportaciones FOB de las empresas beneficiarias del PAI 2017*

EXPORTACIONES DE EMPRESAS BENEFICIARIAS DEL PAI (2017), 2016-2021									
(Miles de dólares FOB)									
Empresas beneficiarias	2016	2017	2018	2019	Var.	2020	Var.	2021	Var.
Shanantina S.A.C.	248	1,528	1,146	478	-58%	657	37%	166	-75%
Rfcar Srltda	525	271	256	298	16%	221	-26%	108	-51%
Rasil S.R.L.	22	17	36		-100%				
Laurie & Pujalt S.A.C	4	14	3		-100%	3		1	-53%
Greenbox S.A.C.	305	517	1,280	1,274	0%	5,141	303%	9,070	76%
Grandino Sac	123	102	44	142	223%	90	-37%	85	-5%
Cooperativa Agraria De Servicios Café Hemalu De Los Bosques Del Inka	961	1,526	1,291	1,358	5%	1,073	-21%	1,152	7%
Amazon Andes Export S.A.C	338	1,392	766	402	-48%	602	50%	603	0%
Acumulado	2,526	5,367	4,822	3,952	-18%	7,787	97%	11,186	44%

Nota. Información a marzo 2022. De "Exportaciones FOB 2022", por Veritrade,2022 (<https://veritra.upc.elogim.com/es/mis-busquedas>).

Figura 7*Distribución de valor FOB por agroexportadora beneficiaria del PAI 2017.*

Nota. Información a marzo 2022. De "Exportaciones FOB 2022", por Veritrade,2022 (<https://veritra.upc.elogim.com/es/mis-busquedas>).

En el año 2019, la empresa Grandino logró tener una variación de 223% y las demás empresas presentaron variaciones negativas en sus exportaciones, en el año 2020 la empresa Greenbox logró tener un incremento en sus exportaciones de 303% en comparación al año 2019, que no tuvo exportaciones, y la Cooperativa Agraria de Servicios Café Hemalu de los Bosques del Inka que presentó un incremento de 50%, al año 2021 la empresa Greenbox presentó un incremento de 76% y la Cooperativa Agraria de Servicios Café Hemalu de los Bosques del Inka mostró un aumento mínimo en sus exportaciones de 7%.

Finalmente, el valor FOB acumulado desde el año 2019 al 2021 se muestra una variación negativa en el año 2019 de -18%, el año 2020 hay una variación positiva de 97% impulsado por la empresa Greenbox y la cooperativa; sin embargo, las demás empresas no muestran crecimiento en las exportaciones; por el contrario, presentan variaciones negativas en sus exportaciones. Asimismo, la empresa Rasil no muestra exportaciones en el año 2019, 2020 y 2021; aparentemente han tenido un cambio de RUC porque Adex la menciona en sus boletines económicos de CIEN.

Figura 8

Distribución del valor de las exportaciones FOB acumulado desde el año 2019 al 2021 de las empresas beneficiarias del PAI (2017).



Nota. Información a marzo 2022. De "Exportaciones FOB 2022", por Veritrade,2022 (<https://veritra.upc.elogim.com/es/mis-busquedas>).

1.8.2 Empresas Beneficiarias del PAI-2018 del Sector Agrícola

Para las Agroempresas beneficiadas por el PAI 2018, se muestra el siguiente avance.

Tabla 12

Exportaciones FOB de las empresas beneficiarias del PAI 2018.

EXPORTACIONES DE EMPRESAS BENEFICIARIAS DEL PAI (2018), 2016-2021 (Miles de dólares FOB)								
Empresas Beneficiarias	2016	2017	2018	2019	2020	Variación	2021	Variación
Agroexportadora Tasta S.A.C.		41	13	50	42	-16%		-100%
Agroindustrias Osho S.A.C.	1,884	2,238	2,280	1,316	1,954	49%	3,049	56%
Asociación De Productores Cacaoteros Y Cafetaleros De Amazonas	1,095	791	457	373	522	40%	488	-7%
Asociación De Productores Cafetaleros De La Cuenca Del Rio Marañon	1,890	1,692	1,752	2,162	3,029	40%	3,476	15%
Coop Agraria Cafetalera José Olaya Ltda	1,474	1,646	465	977	1,328	36%	1,016	-23%
Cooperativa Agraria Central De Cacao Aroma De Tocache Ltda.	136	827	1,136	1,141	1,443	27%	1,573	9%
Cooperativa Agraria El Gran Saposoa Ltda	930	138	55					
Cooperativa Agroindustrial Asproc - Nbt Ltda	73	355	287	128		-100%	64	

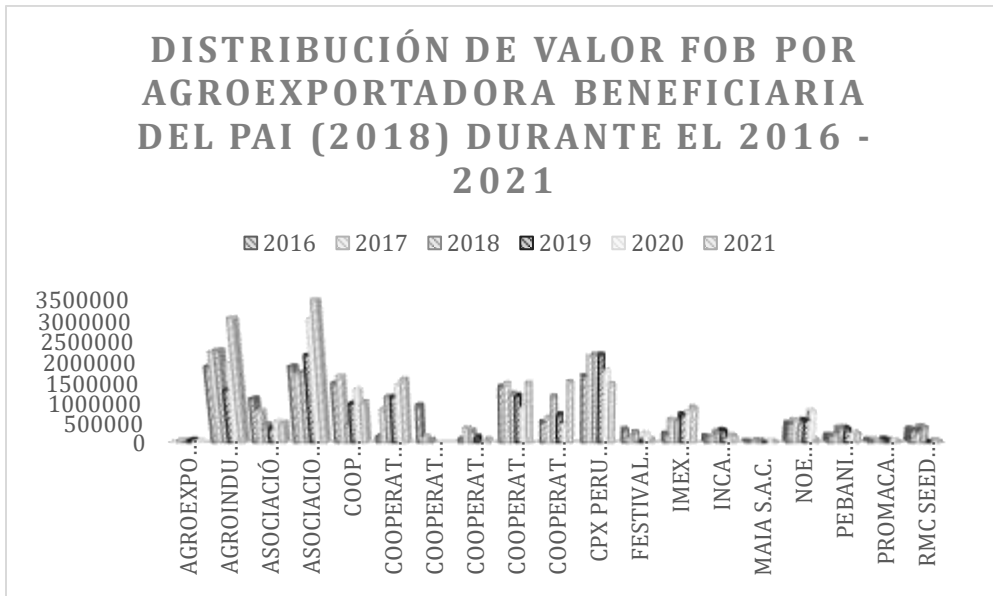
Cooperativa Agroindustrial Del Palmito Apropal Ltda.	1,390	1,471	1,221	1,178	891	-24%	1,474	65%
Cooperativa De Servicios Multiples Gallito De Las Rocas Ltda	506	621	1,147	705	470	-33%	1,509	221%
Cpx Peru S.A.C.	1,654	2,123	2,177	2,177	1,791	-18%	1,466	-18%
Festival Fruits S.A.C.	327	132	251	23	235		69	
Imex Futura S.A.C.	213	568	543	700	752	7%	878	17%
Inca Invest S.A.C.	148	151	263	306	110	-64%	167	52%
Maia S.A.C.	23	21	39	24	24	0%	15	-38%
Noe Import Eirl	481	562	472	562	795	42%	70	-91%
Pebani Inversiones S. A	182	181	369	364	244	-33%	237	-3%
Promaca E.I.R.L.	61	73	25	78	75	-4%	45	-39%
Rmc Seed Producers S.A.C.	338	219	401	30	9	-72%	44	420%
Acumulado	12,803	13,851	13,351	12,293	13,714	12%	15,640	14%

Nota. Información a marzo 2022. De "Exportaciones FOB 2022", por Veritrade,2022 (<https://veritra.upc.elogim.com/es/mis-busquedas>).

En el año 2018, fueron 20 empresas beneficiarias del PAI, las empresas con resultados notorios son: la Agroexportadora Osho con la exportación de aceite y harina de maíz en mayor proporción ha logrado obtener un crecimiento de 49% al 2020 y con la exportación de sustancias proteicas texturadas 56% al 2021, la Asociación de cafetaleros de Río Marañón con la exportación del café logró obtener un crecimiento de 40% al 2020 y un ligero aumento de 15% al 2021, la Cooperativa Agraria Central de Cacao logró incrementar sus exportaciones de cacao en un 27% al 2020 y 9% al 2021, la Cooperativa Gallito de las Rocas presentó una reducción de 33% en las exportaciones de café al 2020, pero logró recuperar sus exportaciones al 221% en el año 2021.

Figura 9

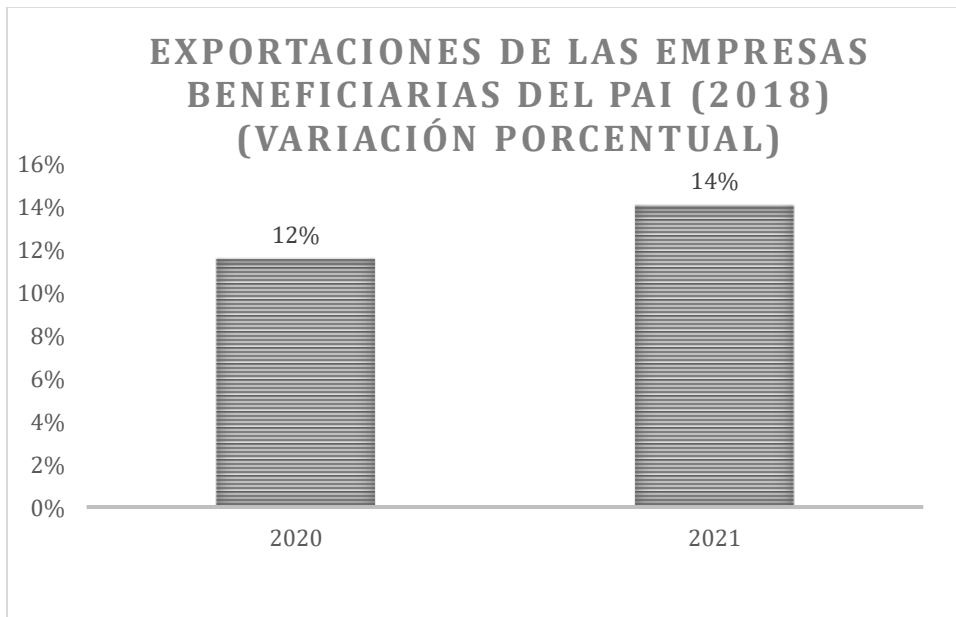
Distribución de valor FOB por agroexportadora beneficiaria del PAI 2018.



Nota. Información a marzo 2022. De "Exportaciones FOB 2022", por Veritrade,2022 (<https://veritra.upc.elogim.com/es/mis-busquedas>).

Figura 10

Distribución del valor de las exportaciones FOB acumulado desde el año 2020 al 2021 de las empresas beneficiarias del PAI (2018).



Nota. Información a marzo 2022. De "Exportaciones FOB 2022", por Veritrade,2022 (<https://veritra.upc.elogim.com/es/mis-busquedas>).

El valor FOB acumulado muestra un crecimiento de 12% para el año 2020 y 14% para el año 2021, impulsado en su mayoría por las cooperativas y Asociaciones cafetaleras.

1.8.3 Empresas Beneficiarias del PAI-2019 del Sector Agrícola

Finalmente, se observa que las empresas beneficiarias del PAI 2019 han logrado tener un crecimiento acumulado de 63%.

Tabla 13

Exportaciones FOB de las empresas beneficiarias del PAI 2019.

EXPORTACIONES DE EMPRESAS BENEFICIARIAS DEL PAI (2019), 2016-2021							
(Miles de dólares FOB)							
Empresas beneficiarias	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Variación
Agricola Kamuk S.A.C.		1,104	2,824	4,036	4,308	6,019	40%
Agritrade S.A.C.	2,044	3,123	3,611	3,465	2,637	2,689	2%
Aicacolor S.A.C.	2,779	4,025	3,496	2,253	2,186	1,931	-12%
Amazon Nuts S.A.C.	868	454	888	125	88	256	191%
Anawi Export S.A.C.	232	178		656		2,053	
Asociacion De Productores Agropecuarios Bosques Verdes Cuenca Del Chichipe	1,302	1,586	2,150	2,249	285		-100%
Best Berries Peru S.A.C.		35	323	426	195	31	-84%
Blamac Sac	24		24				
Central De Organizaciones Productoras De Cafe Y Cacao Del Peru- Cafe Peru		255	118	406	235	298	27%
Colorexa Sac	5,572	7,745	8,380	9,327	9,553	9,411	-1%
Cooperativa Agraria Cafetalera Acpc Pichanaki	3,250	4,511	4,344	4,744	3,781	5,509	46%
Cooperativa Agraria De Caficultores Alto Cajamarca		157	368	410	296	392	33%
Cooperativa Agraria Ecologica Cafetalera De Lonya Grande	3,770	5,639	6,042	5,848	6,111	5,161	-16%
Ecoinca S.A.C.	195	329	96	44	172	108	-37%
Eko Business Sac	9				2	1	-45%
Elisur Organic S.A.C.		596	1,239	2,329		3,985	
Fito Peru Export Import S.A.C.	61	124	116	189	570	751	32%
Flo Trading S.A.C.	136	652	803	1,089	815	1,031	27%
Fundo La Noria S.A.C.	1,985	2,185	2,473	4,316	3,786	3,431	-9%
Fusion Foods S.A.C.	1,462	812	1,531	2,521	4,383	5,975	36%
Greenbox S.A.C.	305	517	1,280	1,274	5,141	9,070	76%
Industrias Alimenticias Cusco S.A.	469	310	491	274	187	300	60%
Molinos Asociados S.A.C.	7,885	7,985	8,544		9,094	20,225	122%
Nativa Organics S.A.C.	187	1,437	1,261	1,312	3,243	3,075	-5%
Organic Rainforest S.A.C.	8	542	1,185		1,017	1,334	31%
Peru Naturals Corporation S.A.C.	108	180	424	234	66	255	288%
Promotora De La Agricultura Sostenible Sa - Proassa	2,285	1,921	2,227	1,882	1,655	3,397	105%
Spring Valley Fruit S.A.C.	7,011	12,237	21,290	24,990	13,398	30,384	127%
Tierra Organica S.A.C.	1,798	1,687	2,084	964	220	563	156%

Tropical New Dimension S.A.C.	335	205	301	284	225	192	-15%
Union De Negocios Corporativos Sociedad Anonima Cerrada	1,882	3,532	2,920	4,713	3,605	4,835	34%
Vison´S S.A.C.	3,051	5,046	6,849	10,140	11,868	14,505	22%
White Lion Nuts S.A.C.		1,737	2,481	816	4,247	14,651	245%
Acumulado	49,015	70,847	90,163	91,317	93,371	151,817	63%

Nota. Información a marzo 2022. De "Exportaciones FOB 2022", por Veritrade,2022 (<https://veritra.upc.elogim.com/es/mis-busquedas>).

En el año 2019 fueron 39 empresas beneficiarias del PAI, dentro de las empresas con mayor representación en las exportaciones son: Peru Naturals Corporation con un crecimiento de 288% al 2021, con su producto estrella Maca que representa un 96% del total de sus exportaciones, White Lion Nuts con un crecimiento de 245% con su producto Nueces del Brasil sin cascaras frescas o secas, Amazon Nuts con un crecimiento de 191% al 2021 y con su producto Nueces del Brasil sin cascaras frescas o secas, Tierra Orgánica con un crecimiento 156% y con su producto frijoles que representa el 99% del total de sus exportaciones, Spring Valley Fruit con un crecimiento de 127% y Molinos Asociados con un crecimiento 122%.

Es importante recalcar que, la empresa Greenbox fue beneficiaria en el año 2017 bajo la modalidad I, potenciamiento de las exportaciones, fue beneficiaria nuevamente en el año 2019 bajo la modalidad II, consolidación de la actividad exportadora.

Con relación a las exportaciones de la empresa Greenbox, ha presentado crecimiento en sus exportaciones, en el año 2020 creció en 303% y en el año 2021 creció en 76%.

Figura 11

Distribución de valor FOB por agroexportadora beneficiaria del PAI 2019.



Nota. Información a marzo 2022. De "Exportaciones FOB 2022", por Veritrade,2022 (<https://veritra.upc.elogim.com/es/mis-busquedas>).

1.9 NORMATIVA RELACIONADA AL PAI

El PAI tiene como bases el marco legal que se presenta en esta sección.

Ley N. 30230 que establece las medidas tributarias, simplificación de procedimientos y permisos para la promoción y dinamización de la inversión en el país. Mediante la ley se creó el Fondo MIPYME cuya finalidad principal es de financiar fondos de garantía o afianzamiento para empresas del sistema financiero, mercado de valores y además incrementar la productividad de las MIPYME con el soporte de instrumentos para la difusión tecnológica, innovación empresarial y mejora de la gestión y encadenamiento productivos y acceso a mercados. En ese sentido, la ley establece que el Fondo MYPIME será manejado por COFIDE (Congreso de la República del Perú, 2014).

Decreto Supremo N.º 060 – 2015, en marzo de 2015, se publicó en EF un artículo sobre la aprobación del reglamento del Fondo MIPYME, cuyo objetivo era mejorar el acceso al financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas, y aumentar su productividad. El reglamento está compuesto por 6 capítulos y 21 artículos (Ministerio de Comercio Exterior y turismo, 2015a).

Resolución Ministerial N.º 147-2016-Ef/15 publicada mayo 2016, es preciso recalcar, bajo el marco del PENX 2025 y la Agenda de Competitividad 2014 – 2018, se resuelve aprobar el Reglamento Operativo del Programa de Apoyo a la Internacionalización consta *de cuarenta y seis (46) artículos* a través de la resolución. La cual fue derogada por RESOLUCION MINISTERIAL N.º 052-2019-EF-15, publicada el 8 de febrero de 2019 (Ministerio de Comercio Exterior y turismo, 2016).

Plan Estratégico Nacional Del Exportador (PENX 2025) el propósito del programa es la consolidación de las empresas peruanas que exportan a nivel internacional, para lo cual se han establecido objetivos estratégicos, entre ellos:

Ampliar la internacionalización de las empresas, incrementar y diversificar las exportaciones de bienes y servicios con valor agregado; y mejorar la competitividad del sector exportador.

En tal sentido, el PENX 2025 establece cuatro pilares que son el marco de referencia.

- (i) Internacionalización de la empresa y diversificación de mercados: Se establece una serie de procesos que contribuye a la internacionalización de las empresas.

- (ii) Oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible: Implementación de instrumento, mecanismos e iniciativas que permitan consolidar una oferta exportable de bienes y servicios competitivos, diversificados, descentralizados y sostenibles.
- (iii) Facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional: Es de vital importancia por el efecto que genera en la competitividad al agilizar y minimizar el costo del comercio transfronterizo.
- (iv) Generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora: La generación y fortalecimiento de capacidades cobra relevancia si se desea lograr la internacionalización, son los cimientos para el desarrollo del comercio exterior del país (Ministerio de Comercio Exterior y turismo, 2015b).

Resolución Ministerial N.º 052-2019-Ef-15, publicada febrero 2019, a través de esta resolución se aprueba las modificaciones del Reglamento Operativo del Programa de Apoyo a la Internacionalización, consta de cuatro (4) títulos y cuarenta y cinco (45) artículos, el cambio principal es en la modalidad II Licitaciones y Alianzas Internacionales por Consolidación de la Actividad Exportadora y Licitaciones Internacionales (Ministerio de Comercio Exterior y turismo, 2019).

Decreto Legislativo N.º 1403, publicada setiembre 2018, hace hincapié en la mejora del financiamiento de las empresas exportadoras mediante la ampliación de los beneficiarios de los instrumentos no financieros del Fondo MIPYME; es decir, considerar a las empresas a las micro, pequeñas y medianas empresas (Congreso de la República, 2018).

CAPÍTULO II PLAN DE INVESTIGACIÓN

Los países en desarrollo presentan mayores retos en la internacionalización, tienen mercados pequeños y volátiles, por lo que las exportaciones son importantes para que las empresas crezcan de manera constante y puedan aportar al PBI. Por tal motivo, el gobierno proporciona programas de promoción a las exportaciones para dar soporte y superar obstáculos presentados en la exportación, especialmente, a las pequeñas y medianas empresa.

En esta investigación profundizaremos en el sector agro, que lograron crecer al año 2021 en promedio 3.8% en comparación al año anterior. En el ámbito de las exportaciones, lograron recuperarse a un 13.7% en el 2021 en comparación al año 2020, por consecuencia de los embarques de productos tradicionales un 10.5% y los productos no tradicionales un 20.2% (BCRP, 2021). Por otro lado, es importante recalcar que el sector agro en nuestra economía solo representa un 1.3% del total de los sectores económicos, además al año 2020, se detectó una reducción de 20.1% de MIPYMES formales del sector agro (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT], 2021). Estos datos nos indican que, si bien el sector agro se está recuperando de los efectos de la pandemia gracias a las exportaciones, los negocios más afectados dentro del sector fueron las MIPYMES formales.

Por lo expuesto anteriormente, el estado y el sector privado unen sinergias e impulsan los PPE. El PAI es uno de estos programas y en esta investigación se profundiza sobre sus repercusiones. Este programa se desarrolló en colaboración con ADEX y Swisscontact, como instrumento del fondo MIPYME, que permite brindar un cofinanciamiento a las actividades

relacionadas con el fortalecimiento y promoción del proceso de internacionalización de las MIPYMES peruanas (Banco de desarrollo de América Latina, 2018).

Es así como la presente investigación tiene como propósito principal, mediante de la metodología cualitativa, conocer las repercusiones del PAI en la internacionalización de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017-2021 teniendo como subcategorías diversificación de mercados, diversificación de la oferta exportable y; fortalecimiento de capacidades y habilidad de gestión.

2.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA

Según Castillo, M. (2021), el sector agrícola peruano, presenta múltiples relevancias estratégicas para el Perú. En el Perú del total de 1,788,900 empresas agrarias en el 2020, la gran empresa representa el 0.5% y la MIPYME 99.5%, lo cual refleja la importancia de MIPYME en el sector. En los últimos diecisiete años el sector agrícola peruano ha mostrado un crecimiento constante impulsado principalmente por la exportación; sin embargo, tiene la menor tasa de crecimiento promedio anual (1.3%) en la cantidad de empresas MIPYME desde el 2013 al 2019, cantidad que se ha mostrado en decrecimiento en comparación al año anterior. El contexto crítico COVID-19 impactó negativamente en el agro destinado al mercado externo y sobre todo al mercado interno. Estos datos evidencian la fragilidad de las empresas MIPYMES agrícolas y la necesidad de fortalecer sus actividades con programas e iniciativas del estado.

En el Perú las entidades públicas han implementado un conjunto de servicios denominados programas de promoción a la exportación (PPE) con el objetivo de ayudar a superar los obstáculos de las empresas en la internacionalización. Las empresas, si quieren lograr internacionalizarse, deben conocer las alternativas de envío de mercadería, los costos, los mercados potenciales

internacionales y el perfil de los clientes potenciales (Volpe & Carballo, 2008). Conocimiento que no está al alcance de las PYMES y se convierte en limitaciones para su desarrollo.

Algunas investigaciones señalan que, la adopción de los PPE tiene un impacto significativo en las empresas, dado que los exportadores esporádicos tienen poca experiencia en el proceso exportación (Francis & Collins, 2004). Otros autores mencionan que las pequeñas y medianas empresas son las que más necesitan asistencia gubernamental y que se debería redoblar esfuerzos para elevar el nivel de comprensión de las necesidades que este grupo de empresas requiere Zafar et al. (2002), justificando de esta manera las limitaciones antes mencionadas.

Los casos de implementación de programas de internacionalización de Islas Canarias, Chile, y Colombia, mencionados en el capítulo anterior, dejan en evidencia los esfuerzos que realizan los estados en promover la exportación e internacionalización como una fuente de desarrollo del país.

En el contexto nacional, en el Perú se promueve diferentes programas de promoción a la exportación. El PAI se destaca como una de ellas. Se ha implementado desde el año 2017, y ha logrado 185 empresas beneficiadas desde el año 2017 al 2019, en especial micro, pequeñas y medianas (Mipymes) (Malca, 2022; TvPerú noticias, 2017). Dada la importancia del fortalecimiento del Programas de Promoción a la Exportación (PPE) y en específico del PAI, el presente trabajo se enfocará en su análisis y estudio para conocer y dar luces sobre su desempeño para proponer puntos de mejora.

El PAI, se brinda en apoyo del PENX 2025, busca incrementar y diversificar las exportaciones de bienes y servicios; y sus mercados de destino, que contribuya a lograr el posicionamiento de los bienes y servicios producidos en el país.

El programa se desarrolló en las regiones de Amazona, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Junín, La Libertad, Lambayeque, Lima, Madre de Dios, Piura, San Martín y Tacna

logrando así beneficiar a 185 empresas, desde el año 2017 al 2019 y los sectores económicos beneficiarios fueron: agrícola, textil, manufactura, pesca y servicios, lograron ingresar a 25 mercados de cinco continentes. (Agencia agraria de noticias, 2021, párr. 1)

Existen 2 versiones del PAI, la primera tuvo una vigencia del año 2017 al año 2020 y la segunda inicio en el año 2021. Para conocer los resultados de las empresas tratadas por el programa se tendrá que considerar el factor tiempo; es decir, después de la ejecución del plan de internacionalización recién se podrá notar los resultados, una duración de por lo menos 18 meses después (Malca et al., 2020; Mota et al., 2021). Bajo esta premisa, las empresas beneficiarias del PAI 2017, considerando un año de implementación, podrán visualizar los resultados en el año 2019, y las empresas beneficiarias del PAI 2019 podrán visualizar los resultados en el año 2021. Por estas razones y considerando además que solo hay data disponible desde el año 2017 al 2019 esta investigación se centrará en la primera versión del PAI y abarcará los datos del año 2017 al 2021. Adicionalmente, se considerará las empresas beneficiarias bajo la modalidad I y II por la ausencia de participantes en la modalidad III y IV en los años mencionados.

El PAI en su primera versión implementó 04 modalidades de trabajo para atender distintos problemas de las MIPYMES en el proceso de internacionalización 1) potenciamiento de exportadores, 2) consolidación de la actividad exportadora, 3) franquicia e 4) implantación comercial, considerando empresas que ya han exportado. Cada modalidad consta de 2 componentes: a) elaboración de un plan de internacionalización y b) ejecución del plan de internacionalización.

En la siguiente tabla, mostraremos el avance del programa en el transcurso de los años 2017 al 2019. En un inicio, solo fueron beneficiarias 20 empresas para 3 modalidades, logrando incrementar en más del 50% en el año 2018 y 2019; asimismo, se puede visualizar que en la

modalidad IV no hubo beneficiarios hasta el 2019; y en el año 2019 no hubo beneficiarios en la modalidad III.

Tabla 14

Empresas beneficiarias del PAI 2017 – 2019

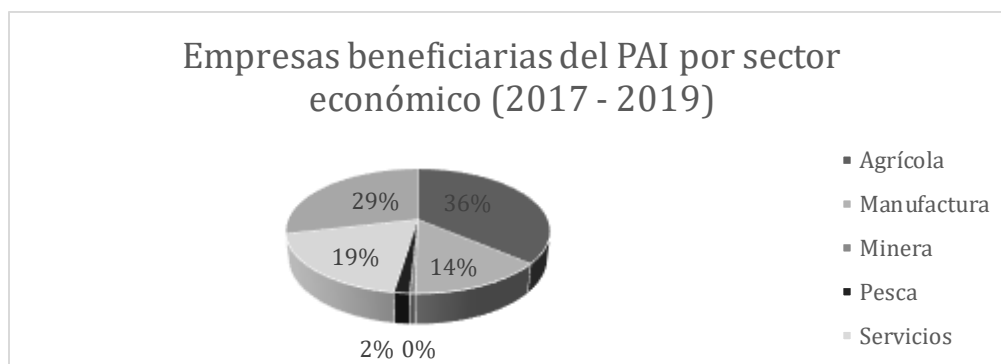
Modalidades	Años			
	2017	2018	2019	Total
I - Potenciamiento de las Exportaciones	16	37	34	87
II - Consolidación de la Actividad Exportadora	3	23	56	82
III – Franquicias	1	3		4
IV - Implantación Comercial			12	12
Total general	20	63	102	185

Nota. Información a marzo 2022. De "Exportaciones FOB 2022", por Veritrade,2022 (<https://veritra.upc.elogim.com/es/mis-busquedas>).

Del total de 185 empresas, las empresas agroexportadoras representan 36%, seguido de las empresas del sector textil 29% y empresas del sector servicio 19% (Figura 12). El sector más representativo es el agrícola; por lo tanto, podrá aportar mayor alcance e información a la investigación. Adicionalmente, en la última década la productividad del sector agrícola en la Selva y Sierra ha presentado un retroceso de 0.2% (Banco Mundial, 2018).

Figura 12

Distribución del total de empresas beneficiarias del PAI por sector económico (2017-2019).



Nota. Información a marzo 2022. De "Exportaciones FOB 2022", por Veritrade,2022 (<https://veritra.upc.elogim.com/es/mis-busquedas>).

El número de agroexportadoras que han postulado a la modalidad I y II del PAI es notable en comparación a las demás modalidades, es necesario resaltar que uno de los requisitos en común de ambas modalidades es la experiencia previa en las actividades de exportación. Considerando este volumen de empresas participantes, este trabajo se enfocará en las modalidades I y II del PAI.

En el año 2017 las primeras empresas agroexportadoras beneficiarias fueron 8 bajo la modalidad I. Posteriormente, en el año 2018 y 2019 se logró duplicar el total del número de las empresas beneficiarias en las modalidades I y II.

Tabla 15

Empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI 2017 – 2019

Modalidad	Año		
	2017	2018	2019
I - Potenciamiento de las Exportaciones	8	14	13
II - Consolidación de la Actividad Exportadora		6	20
Total general	8	20	33

Nota. Información a marzo 2022. De "Exportaciones FOB 2022", por Veritrade,2022 (<https://veritra.upc.elogim.com/es/mis-busquedas>).

A continuación, presentaremos el estudio sobre el desempeño de las empresas participantes. Estas empresas obtuvieron una variación promedio de 41% (del valor FOB) al 2021. Con respecto a las empresas beneficiarias del PAI 2018, se muestra una variación promedio de 13% (del valor FOB) al año 2021. Finalmente, las empresas beneficiarias del PAI 2019 tienen una variación promedio de 63% (del valor FOB). Es necesario indicar que no hay certeza que estos resultados de incremento de valor FOB de sus exportaciones sean por la participación del PAI.

Tabla 16

Exportaciones de las agroexportadoras beneficiarias del PAI en la Modalidad I y II (2016 - 2021)

Modalidad I y II	Valor FOB (Miles de dólares FOB)						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Promedio
PAI 2017	2526	5367	4822	3952	7787	11186	41%
PAI 2018	12803	13851	13351	12293	13714	15640	13%
PAI 2019	49015	70847	90163	91317	93371	151817	63%

Nota. Información a marzo 2022. De "Exportaciones FOB 2022", por Veritrade,2022 (<https://veritra.upc.elogim.com/es/mis-busquedas>).

Otro de los resultados de las empresas tratadas por el programa, después de un año de la ejecución del plan de internacionalización, muestra a 8 empresas beneficiarias del PAI 2017 modalidad I que lograron ingresar aproximadamente a 23 nuevos mercados en total al año 2021. En el caso de las 13 empresas beneficiarias del PAI 2018, lograron ingresar aproximadamente a 14 nuevos mercados en total al 2021. Y las 13 empresas beneficiarias del PAI 2019 lograron ingresar aproximadamente a 7 nuevos mercados en total al año 2021.

Es necesario indicar que no hay certeza que esos resultados de ingresos a nuevos mercados sean consecuencia de su participación en el PAI.

Tabla 17

Ingreso a nuevos destinos de las empresas agroexportadoras beneficiarias en la modalidad I (2017 -2019).

Modalidad I	Cantidad de Empresas	Ingreso a nuevos destinos de exportación					
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
2017	8		7	13	10	2	11
2018	14			9	5	10	4
2019	13				11	24	7

Nota. Información a marzo 2022. De "Exportaciones FOB 2022", por Veritrade,2022 (<https://veritra.upc.elogim.com/es/mis-busquedas>).

A continuación, detallaremos el ingreso a nuevos mercados de las empresas beneficiarias del PAI de la modalidad II. Las 3 empresas beneficiarias del PAI 2018 modalidad II lograron ingresar aproximadamente a 7 nuevos mercados en total al año 2021. En el caso de las 20 empresas beneficiarias del PAI 2019 lograron ingresar aproximadamente a 29 nuevos mercados al 2022. En este caso tampoco hay certeza que esos resultados sean consecuencia de su participación en el PAI.

Tabla 18*Ingreso a nuevos destinos de las empresas beneficiarias en la modalidad II (2017 -2019)*

Modalidad II	Cantidad de Empresas	Ingreso a nuevos destinos de exportación					
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
2018	3			5	2	3	4
2019	20				14	24	29

Nota. Información a marzo 2022. De "Exportaciones FOB 2022", por Veritrade,2022 (<https://veritra.upc.elogim.com/es/mis-busquedas>).

Los resultados obtenidos de las primeras empresas beneficiarias fue el siguiente, por cada sol que invirtió el PAI en promedio han obtenido un retorno de 8.2 en exportaciones o en intenciones de compra (TvPerú noticias, 2021a).

Por otro lado, se precisa detallar que, en el año 2019, se aprobaron a 102 beneficiarios, 15 empresas concluyeron su participación en el programa, se generaron 87 nuevos puestos laborales, 15 empresas beneficiarias lograron alcanzar USD 1,7 millones en exportación, representando ingresos adicionales de USD 958000. Finalmente, 15 empresas beneficiarias lograron un retorno de \$4.68 por cada dólar invertido por el PAI (Swisscontact, 2019).

El PAI en su segunda versión, en el año 2021, incluye una nueva modalidad de postulación. (Ver anexo 1)

Es importante mencionar que, la internacionalización se considera como parte de las metas establecidas en el PAI y en el PENX; lo cuales, se desglosa con el incremento y diversificación de las exportaciones de bienes y servicios; así como, mejorar las capacidades y habilidades de gestión. Después de lo expuesto, aparentemente el PPE muestra repercusiones dispares en la internacionalización de la empresa. Mientras unas empresas presentan buenos resultados después

de su participación, otras no. Por otro lado, en la tesis Grado de influencia del programa de apoyo a la internacionalización PAI en el desempeño exportador de las MIPYMES peruanas beneficiarias del subsector agrícola del año 2018 “concluye que el PAI no tiene un grado de influencia en el desempeño exportador de las micro, pequeñas y medianas empresas beneficiarias de subsector agrícola del año 2018” (Loyola & Trujillo, 2021, p.173). Adicionalmente, según la información recibida por el responsable de Mincetur, no hay registros de los resultados del impacto del programa en las empresas beneficiarias del PAI.

Por consiguiente, la presente investigación tiene como objetivo conocer cuáles son las repercusiones del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la internacionalización de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017-2021. Asimismo, se precisa que esas repercusiones están alineadas a los objetivos del PENX 2025.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

2.2.1 Problema General

¿Cómo el Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) generó repercusiones en la internacionalización de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017-2021?

2.2.2 Problema Específico

2.2.2.1 Problemas específico 1

¿Cuáles son las repercusiones del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la diversificación de mercados de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017 al 2021?

2.2.2.2 Problemas específico 2

¿Cuáles son las repercusiones del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la diversificación de la oferta exportable de las empresas beneficiarias del PAI, durante el período 2017 al 2021?

2.2.2.3 Problemas específico 3

¿Cómo la tutoría del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la modalidad (Modalidad I y II) fortalece las capacidades y habilidades de gestión de las empresas beneficiarias del PAI, durante el período 2017 al 2021?

2.3 OBJETIVOS

De acuerdo con Arbaiza (2014) los objetivos establecen lo que se pretende con la investigación. Asimismo, al momento de formularlos debe detallarse cómo la investigación puede contribuir en la solución del problema.

2.3.1 Objetivo general

“Conocer las repercusiones del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la internacionalización de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017-2021”.

La premisa se focaliza en el estudio de aquellas repercusiones que genera el PAI relacionados a la internacionalización en las agroexportadoras que han sido beneficiadas por el PAI.

Considerando la literatura, los PPE pueden aportar valor significativamente en las empresas esporádicas o las empresas pequeñas.

2.3.2 Objetivos específicos

2.3.2.1 Objetivo específico 1

“Explorar las repercusiones del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la diversificación de mercados de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017 al 2021”.

La presente premisa tiene como finalidad encontrar las repercusiones en la diversificación de mercados; en otras palabras, la expansión a otros mercados.

2.3.2.2 Objetivo específico 2

“Comprender las repercusiones del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la diversificación de la oferta exportable de las empresas beneficiarias del PAI, durante el período 2017 al 2021”.

Este enunciado tiene como finalidad descubrir las repercusiones del PAI en la diversificación de la oferta exportable en las empresas agroexportadoras que participaron en el programa; dicho de otro modo, ampliar la variedad de productos a exportar.

2.3.2.3 Objetivo específico 3

“Comprender cómo la tutoría del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la modalidad (Modalidad I y II) fortalece las capacidades y habilidades de gestión de las empresas beneficiarias del PAI, durante el período 2017 al 2021”.

Según Czinkota (1996) detalla como los PPE tiene un impacto sobre el resultado de las exportaciones de los países, estos programas se consideran fundamentales para aumentar las capacidades, conocimiento y conexiones del mercado. Por consiguiente, es importante conocer el

efecto del PAI en las capacidades de marketing, exportación, conocimiento de idioma, costumbres que permita obtener una ventaja competitiva.

Por otra parte, los países desarrollados son mercados más sofisticados; por lo tanto, la adquisición de información sobre estos mercados es más difícil para las pequeñas empresas y relativamente inexpertas.

2.4 HIPÓTESIS

2.4.1 Hipótesis general

“El Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) generó repercusiones dispares en la internacionalización de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017-2021”.

La revisión de la literatura nos permite crear la afirmación de este enunciado, dónde mencionan que 15 empresas beneficiarias del PAI lograron un retorno de USD 4,68 por cada dólar invertido por el programa y lograron obtener ingresos adicionales por USD 958 000 (Swisscontact, 2019), y la investigación nacional más reciente del 2021 concluye que el PAI no tiene un grado de influencia en el desempeño exportador de las micro, pequeñas y medianas empresas beneficiarias de subsector agrícola del año 2018.

2.4.2 Hipótesis específicas

2.4.2.1 Hipótesis específica 1

“El Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) repercutió de forma variada en la diversificación de mercados de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017 al 2021”.

La literatura analizada permite crear la afirmación tentativa de que las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI (2017-2019) presentan resultados heterogéneos en relación con el ingreso de mercados extranjeros (Comi & Resmini, 2019). Según Mincetur 2021, las empresas beneficiarias (2017 – 2019) lograron ingresar a 25 mercados de cinco continentes (TvPerú noticias, 2021b).

2.4.2.2 Hipótesis específica 2

“El Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) repercutió de forma variada en la diversificación de la oferta exportable de las empresas beneficiarias del PAI, durante el período 2017 al 2021”

La literatura analizada permite crear la afirmación tentativa de que las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI (2017-2019) presentan resultados variados.

Una de las investigaciones manifiesta que los PPE pueden ser favorables para las empresas que tienen la intención de exportar o mejorar su proceso de exportación y tener un efecto positivo en su actividad exportadora (Mota et al., 2021).

Sin embargo, otro antecedente difiere de lo mencionado líneas arriba. En ese sentido, se ejecutó varios modelos de regresiones y no se encontró relación entre el uso del programa y los resultados de exportación, el investigador asevera que ese resultado no es un signo ni positivo ni negativo porque se espera que los PPE mejoren la competitividad internacional de las empresas tratadas; asimismo, el logro de las exportaciones depende de varios factores y no solo por la influencia de los PPE (Freixanet & Churakova, 2018).

2.4.2.3 Hipótesis específica 3

“La tutoría del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la modalidad (Modalidad I y II) fortaleció de manera heterogénea las capacidades y habilidades de gestión en internacionalización de las empresas beneficiarias del PAI, durante el período 2017 al 2021”.

La literatura analizada permite crear la afirmación tentativa de que las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI (2017-2019) mejoraron sus capacidades y habilidades, al parecer genera un efecto positivo indirecto en las empresas que son tratadas por las PPE, el autor menciona que las empresas que participan en varios PPE lo aprovechan al máximo (Mota et al., 2021).

2.5 JUSTIFICACION O RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

2.5.1 Justificación temporal

La presente investigación cuenta con justificación temporal, debido a que se evaluarán las repercusiones del período 2017-2021.

Dado que los resultados de la participación en el programa se muestran un año posterior a la implementación del plan de internacionalización, y esta implementación dura en promedio un año, los resultados de las empresas participantes del año 2019 se podrán visualizar el año 2021. Al revisar la data, proporcionada por Mincetur, se logró obtener la información de 61 empresas agroexportadoras que participaron en el PAI modalidad I y II, modalidades que tiene mayor volumen de participantes en comparación a las modalidades III y IV, solo 6 empresas.

Según Cruz (2014) detalla que las empresas no exportadoras que recibieron el soporte de Apex – Brasil comenzaron a exportar en 2.3 puntos porcentuales un año después de la

implementación del programa; esto significa, que la propensión a exportar es casi un 130% en comparación con empresas que no exportan. Asimismo, este dato se reconfirma en la investigación donde estudia a las empresas PYME en una economía emergente, menciona que los resultados se visualizan un año después (Malca et al., 2020).

2.5.2 Justificación teórica

Actualmente se promueven los PPE a través del Mincetur, Promperú, Produce, entre otras entidades públicas en sinergia con las entidades privadas. Por ejemplo, los programas más conocidos son Ruta Exportadora, que busca mejorar la competitividad de las empresas exportadoras, que al año 2021, a pesar de la coyuntura, se atendió a 2139 empresas y se formaron 4 consorcios, Sierra y Selva exportadora, programas que intervienen en la promoción, fomento y desarrollo de las actividades económicas rurales en las zonas sierra y selva, así como las actividades de transformación e industrialización de productos que busca constituir mercados nacionales y de exportación (La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [Promperú], 2022). Entre otros programas como ferias internacionales, misiones comerciales y ruedas de negocio.

Los programas mencionados han sido estudiados; sin embargo, el PAI, al ser implementado recientemente en el año 2017, aún no se ha estudiado a profundidad, si bien es cierto existen notas periodísticas, la información es muy escasa y/o datos muy generales sin mucha precisión.

La investigación planteada tiene por objetivo conocer las repercusiones del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la internacionalización de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017-2021.

2.5.3 Justificación práctica

El presente estudio busca conocer las repercusiones del PAI en las empresas, asimismo, sirve como una guía para que las empresas que desean participar en estos programas, que promueve el estado, puedan tener nociones sobre el desempeño de otras empresas.

En especial, las empresas poco experimentadas o con exportaciones esporádicas que al usar los programas pueden beneficiarse considerablemente, porque pueden capitalizar la ayuda recibida (Francis & Collins, 2004).

2.5.4 Justificación metodológica

Las empresas beneficiarias del PAI en promedio han mostrado crecimiento posterior a su participación en el PAI, sin embargo, existe disparidad en los resultados individuales de estas empresas. Además, no existe evidencia que este desempeño sea origen de esta participación, y el estudio de Loyola y Trujillo (2021) concluye que el PAI no influye en el desempeño exportador de las MIPYMES agrícolas peruanas. Es necesario profundizar para dar luces sobre estos resultados dispares tomando de referencia la voz de las empresas beneficiarias. Por lo tanto, la metodología elegida tendrá un enfoque cualitativo con diseño de teoría fundamentada.

En la presente investigación, se busca conocer las repercusiones del PAI en las empresas ganadoras del PAI mediante entrevistas a profundidad; adicionalmente, consideramos a otros actores como son los tutores del programa, representantes de las empresas que se encuentran relacionadas directamente Mincetur, Promperú, Swisscontact, entre otros.

2.6 RELACIÓN CON EL TEMA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación pertenece a la línea de investigación de “Gestión de importación y exportación de Productos” propuesto por la facultad de negocios de la Universidad Peruana de

Ciencias Aplicadas (UPC), y planteado por la carrera de Administración y Negocios Internacionales.

El objetivo principal de esta investigación es conocer las repercusiones del PAI en la internacionalización de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017-2021, este fenómeno se encuentra estrechamente relacionada con el fundamento de triangulación de las dificultades y retos que se suscitan en el proceso de la exportación.

En el enunciado, se puede evidenciar que el tema se relaciona con la línea de investigación.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE TRABAJO

Wayuni menciona, la metodología es la base teórica e ideológica de un método, es como una ruta que te permite conducir la investigación y tiene fundamento y contextos particulares (como se cita en Arbaiza, 2014, p. 27)

3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo y alcance de investigación

El enfoque de investigación abarca las vertientes: el enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto.

De acuerdo con Bernal, detalla que “la investigación cuantitativa se basa en la medición de las características de los fenómenos sociales, este método tiende a generalizar y normalizar resultados” (como se cita en Arbaiza, 2014, p. 27). En ese sentido, el enfoque cuantitativo “pretende acotar intencionalmente la información medir con precisión las variables del estudio, tener; es decir, tener foco” (Hernández et al., 2014, p.75).

Blanco, detalla por otro lado, el método cualitativo “busca profundizar en el conocimiento de rasgos determinantes de un fenómeno a partir de la información obtenida de una población estudiada, asimismo, describe una realidad como un todo” (como se cita en Arbaiza, 2014, p. 27).

En el presente trabajo de investigación se ha utilizado como base diversos antecedentes nacionales e internacionales, de las cuales, se ha analizado la información más relevante; asimismo, la mayoría de los antecedentes tienen un enfoque cuantitativo como se puede ver en la tabla 19.

Con referencia al PAI, en el Perú solo se ha desarrollado dos investigaciones, la primera donde se realizó el muestreo de solo 3 empresas del sector Cacao del año 2018 y la segunda con un enfoque mixto dónde también se considera solo el año 2018, al ser solo un año de estudio los

hallazgos encontrados no han podido ser profundos. Cabe recalcar, que los resultados del programa se logran observar después del año de implementado el plan de internacionalización. (Cruz, 2014; Malca et al. 2020; Barron & Sacio, 2018)

Tabla 19

Tipo de enfoque aplicado según cada antecedente.

Antecedentes	Autor	Enfoque
Nacionales		
	Loyola Saenz Piero y Trujillo Pineda Valeria del Pilar (2021)	Mixto
	Cruz Navarrete Kiara Elaine y Quispe León Nicolle Stephany (2020)	Mixto
	Bazan Ibarra Jennifer Lisbeth y Sanabria Porras Lucero Isabel (2019)	Cuantitativo
	Del Aguila Vela Alexis Aron (2019)	Cuantitativo
	Espinoza Vega Lelys Milagros y Maier Depaz, Michaela Christina (2020)	Cuantitativo
	Malca, Peña y Acedo (2020)	Cuantitativo
	Barron y Sacio (2018)	Cuantitativo
	Lazo y Ricra (2019)	Cuantitativo
Internacional		
	Dafnis N. Coudounaris (2018)	Cuantitativo
	Mota J., Moreira A. y Alves A. (2021)	Cuantitativo
	Freixanet J. y Churakova I	Cuantitativo
	Comi S. y Resmini L.	Cuantitativo
	Haddoud, M.Y., Jones, P., Newbery, R. - (2017)	Cuantitativo
	Haddoud, M.Y., Onjewu, A.-K., Jones, P., Newbery, R. (2018)	Cuantitativo
	Wang, X., Chen, A., Wang, H., Li, S. (2017)	Cuantitativo
	Njinyah, S.Z. (2018)	Cuantitativo
	Alexis Catanzaro y Christine Teyssier (2021)	Mixto
	Karoubi, Lerf y Bertrand	Cuantitativo

Por los motivos anteriormente expuesto y debido a la escasez de investigaciones cualitativas sobre el tema de investigación, el presente estudio empleará un enfoque cualitativo.

3.1.2 Diseño de la investigación

La investigación cualitativa se adapta a diseño flexibles que estimulan la reflexión y la creatividad del investigador (Arbaiza, 2014).

Vara, hace hincapié que entre los diseños más usados tenemos los fenomenológicos, los históricos, los bibliográficos, los estudios de caso y los de investigación acción (como se cita en Arbaiza, 2014, p. 127)

Hernandez et al. agregan los diseños de teoría fundamentada o fundada, los etnográficos y narrativos (como se cita en Arbaiza, 2014, p.149). En ese sentido, Dawson menciona la investigación – acción participativa y la etnográfica; cabe recalcar, que muchas de ellas se complementan (como se cita en Arbaiza, 2014, p. 149).

3.1.2.1 Estudio de Caso

Este diseño se puede usar tanto para una investigación con enfoque cuantitativo o cualitativo o mixto (Arbaiza, 2014).

3.1.2.2 Teoría fundamentada

Según Cuñat, esta teoría busca generar una hipótesis referenciando los datos empíricos obtenidos del trabajo de campo, en un entorno de estudio específico (como se cita en Arbaiza, 2014, p. 153).

Según Taylor y Francis, detalla que el investigador genera una explicación general o teoría respecto a un fenómeno, proceso, acción o interacción que se aplica a una realidad en concreta y desde la perspectiva de diversos participantes (como se cita en Hernández et al., 2014, p. 472).

3.1.2.3 Fenomenológicos

Esta investigación explora actitudes, percepciones, creencias, etc. De un grupo de personas que muestran raíces fenomenológicas, el investigador trabaja en la identificación de las experiencias individuales y se dedica a conocer aspectos esenciales para entender el fenómeno (Arbaiza, 2014).

3.1.2.4 Narrativos – biográficos

Estudia la vida de una persona o de un grupo o analiza episodios destacados, para esto recurre a entrevistas, información de documentos, biografías o autobiografías, testimonios, artículos periodísticos, grabaciones, etc.

El investigador interviene de alguna manera en la narrativa para aclarar y evaluar aspectos que no habían salido a la superficie (Arbaiza, 2014).

3.1.2.5 Investigación – acción participativa

Esta investigación busca dilucidar problemas cotidianos a través del estudio de una situación social, siendo el objetivo principal aportar información que guie la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales (Hernández et al., 2014).

3.1.2.6 Etnográficos

Este tipo de diseño estudian categorías, temas y patrones relacionados a las culturas; por ejemplo, civilizaciones antiguas, como el Gran Imperio inca, los mayas, la cultura mochica y el antiguo Egipto, hasta grupos y organizaciones actuales, como las grandes transnacionales del mundo, las etnias indígenas o los hinchas de un equipo de fútbol (Hernández et al., 2014, p.482).

En la presente investigación se desarrollará un enfoque cualitativo con un diseño de Teoría Fundamentada, la cual según Cuñat tiene como objetivo identificar procesos sociales básicos, los cuales describen los cambios en los patrones de comportamiento mediante el tiempo; es decir, es un método de investigación válido para el campo de la Economía de empresas relacionado a temas que traten sobre la conducta humana en grupos o empresas (como se cita en Arbaiza, 2014, p.153).

Cabe recalcar, que los métodos más usados para la recolección de datos en el diseño de teoría fundamentada es los *focus group*, entrevistas cara a cara y en profundidad (Arbaiza, 2014).

3.2 PROCESO DE MUESTREO: TAMAÑO Y SELECCIÓN DE MUESTRA

3.2.1 Población de estudio

La población es el “conjunto de objetos, hechos, eventos que se van a estudiar con diversos métodos, en las ciencias sociales la población es el conjunto de individuos o personas o instituciones que son motivo de investigación” (Ñaupas et al., 2014, p.246).

Según Barbour, menciona que en “los estudios cualitativos el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, puesto que, el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia” (como se cita en Hernández et al., 2014, p. 384). La finalidad en la investigación cualitativa es la profundidad. Nos conciernen casos o unidades (participantes, organizaciones, manifestaciones humanas, eventos, animales, hechos, etc.) que nos ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación. En ese sentido, “la muestra dependerá de la naturaleza del estudio, la capacidad del investigador, los recursos y plazo disponible para el desarrollo de la tesis” (Arbaiza, 2014, p. 50).

En esta investigación, para obtener la población se solicitó el listado de las empresas beneficiarias del PAI al Mincetur, existe una base de datos con 185 empresas beneficiarias desde el año 2017 al 2019.

3.2.2 Tamaño de la muestra

De acuerdo con la información presentada 185 empresas beneficiarias, de los cuales se delimita bajo las siguientes premisas:

- Empresas agroexportadoras beneficiarias, desde el año 2017 al 2019, fueron 67 empresas.
- Empresas agroexportadoras beneficiarias bajo la modalidad I y II del PAI fueron 61 empresas. (Ver anexo 4)
- Por motivos de accesibilidad las unidades entrevistadas serán elegidas por conveniencia; en otras palabras, utilizaremos aquellos elementos que sean representativos para la investigación.
- Según Vara, el punto de saturación se puede alcanzar con 10 a 15 informantes y no hay necesidad de entrevistar a más; puesto que, la información que se recaba es repetida y no aporta más información a la investigación, es importante precisar que la presente investigación alcanzó una muestra de 20%; es decir, 12 entrevistas (como se cita en Arbaiza, 2014, p. 189).

3.3 MAPEO DE ACTORES CLAVE

Según Gutiérrez, detalla que se conoce como mapas sociales o sociogramas, el mapeo de actores claves (MAC) “evidencia el uso de esquemas para representar la realidad social en que estamos involucrados, entenderla en su extensión más compleja posible y establecer estrategias de cambio para comprender la realidad” (como se cita en Tapella, E., 2007, p. 2).

Por otro lado, Ceballos aclara que “el MAC no solo consiste en detallar un listado de posibles actores de un territorio, sino es importante conocer sus acciones y los objetivos del por qué están en el territorio” (como se cita en Tapella, E., 2007, p. 3).

Después de lo expuesto líneas arriba, podemos mencionar que se realizó una investigación a través de fuentes de información para determinar los sectores económicos que son beneficiarias

del PAI. Adicionalmente, se consideró como actores claves a los especialistas de Mincetur, Promperú y ADEX.

Figura 13

Mapa de actores

Grupo de Interés	Actor	Rol en el Proyecto de Investigación	Importancia	Relación Predominante
Empresas	MIPYMES agroexportadoras beneficiarias del PAI en los años 2017 al 2019.	Facilitar información y detalles en base a su experiencia en la participación del Programa de Apoyo a la Internacionalización	Principal grupo de interés, que permite evaluar el impacto del "Programa de Apoyo a la Internacionalización" en la internacionalización de esas empresas.	La contribución al trabajo de Investigación es alta, ya que son los actores más importantes y la información recopilada es de vital importancia en el estudio.
Organismo Gubernamental del Estado peruano	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR	Entidad encargada de formular, dirigir, coordinar, ejecutar y supervisar la política de comercio exterior. La entidad ha creado el PAI como instrumento del Fondo <u>MiPyme</u> .	Facilita información relacionada a la política de comercio exterior y sobre los resultados que ha generado el PAI	La contribución a la investigación es alta, porque conoce a profundidad los resultados del PAI.
Organismo Gubernamental del Estado peruano	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ	Entidad adscrita al Mincetur. Se encarga de formular, aprobar, ejecutar y evaluar las estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportables.	Facilitar información relacionada al comercio exterior en relación con el PAI.	La contribución a la investigación es alta, porque domina los requisitos y procedimientos para ingresar a diferentes mercados internacionales.
Organismo Gubernamental del Estado peruano	El Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación - PROINNÓVATE	El programa cofinancia proyectos de innovación empresarial, desarrollo productivo, emprendimiento e instituciones del ecosistema, a través de concursos nacionales.	A través de los tutores exportadores y gestores comerciales brinda información sustanciosa del PAI.	La contribución a la investigación es alta, porque domina a profundidad el PAI.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA INVESTIGACION

Procederemos a detallar los instrumentos o para la recolección de la información, necesaria para responder a la problemática planteada.

Según Hernández et. al. (2014) son varios los instrumentos que se emplean en la investigación como las entrevistas o los grupos de enfoque; sin embargo, en el proceso cualitativo el verdadero instrumento es el investigador porque a través de diversas técnicas recoge los datos (es quien observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones, etc.). Asimismo, en la investigación cualitativa los instrumentos no son estandarizados, si no que se trabaja con diversos datos como son las entrevistas, observación directa, documentos, material audiovisual, etc.

Según el enfoque de la investigación, tenemos distintos instrumentos de recolección de datos. En la presente investigación se empleará un enfoque cualitativo con diseño de teoría fundamentada y como herramienta principal se empleará la “entrevista a profundidad” a través de una guía de entrevista semiestructurada con preguntas semiestructuradas, la cual presenta cierta flexibilidad en el orden de las preguntas y los términos empleados adecuándose a las características de cada entrevistado (Arbaiza, 2014).

3.5 INSTRUMENTACIÓN Y VALIDACIÓN

3.5.1 Técnica de recolección de datos

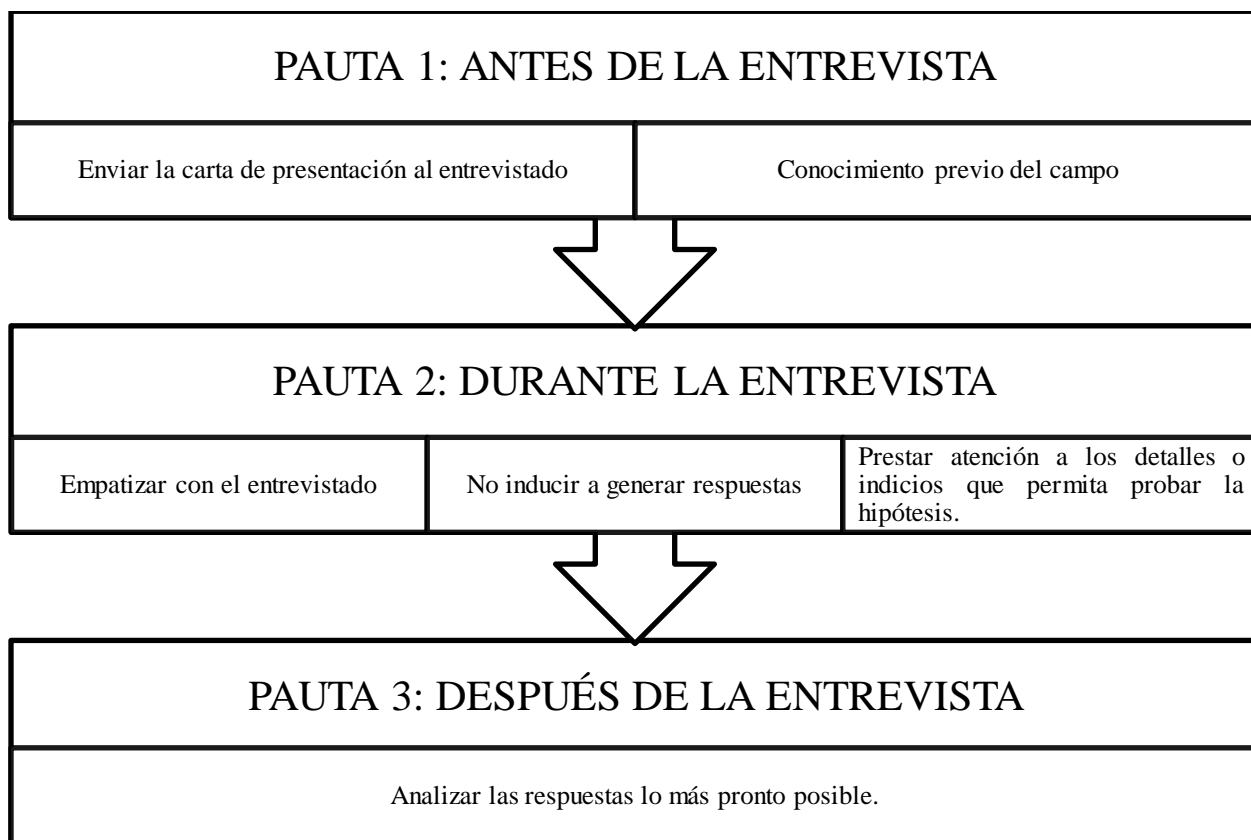
En esta sección, detallaremos el proceso de recolección de datos para la presente investigación considera la “Entrevista semiestructurada” que puede realizarse de manera virtual o cara a cara (Arbaiza, 2014).

En la actual investigación se realizará una entrevista de manera virtual, debido a la disponibilidad de los entrevistados.

El procedimiento para realizar las entrevistas consta de 3 pautas descritas por (Ñaupas et al., 2014) el cual se plasma en la siguiente figura.

Figura 14

Procedimiento para la entrevista



Nota. Procedimiento para la entrevista. De “Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis”, por Ñaupas H., Mejía E., Novoa E., & Villagomez A, 2014.

3.5.2 Forma de procesamiento de datos

Según Ñaupas et al. (2014) para el procesamiento de la información cualitativa el software Atlas.ti® permite almacenar, codificar y realizar análisis cualitativo a grandes volúmenes de datos textuales. En tal sentido, esta investigación utilizará el software de análisis de datos cualitativos Atlas.ti® en su versión 9.

Los cuestionarios con las preguntas semi estructuradas han sido validadas por tres expertos del área de estudio, posteriormente se procedió a contactar al objeto de estudio para concretar las entrevistas, las cuales fueron grabadas, luego se efectuó la codificación de las entrevistas en el software considerando los objetivos e hipótesis, planteados inicialmente. El análisis a través de software permite descubrir nuevos hallazgos, que no han sido considerados en la investigación inicialmente.

3.5.3 Validación del instrumento cualitativo

De acuerdo con Arbaiza (2014), la validación del instrumento es efectiva cuando responde al conocimiento teórico existente sobre la variable de medición; por lo tanto, para asegurar la validez de la herramienta se emplean variables analizadas en estudios anteriores.

Para empezar, se elabora la “Ficha de opinión y validación del instrumento final” con la finalidad de que sean válidos y confiables para garantizar que los resultados del estudio sean los esperados (Bernal, 2010). En tal sentido, el instrumento es validado por 3 expertos, 1 experto académico y 2 expertos relacionados al tema de estudio.

El primer experto académico, profesor de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) quien precisó el instrumento como “Muy bueno”.

El segundo experto, tutor exportador del PAI, quien detalló el instrumento como “Excelente”.

El tercer experto, tutor exportador del PAI, quien detalló el instrumento como “Excelente”.

Por lo tanto, el instrumento alcanza un promedio superior al 80% de validez.

3.6 ASPECTOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se encuentra desarrollada bajo las denominada “Normas APA” con el uso de esas disposiciones, se honra y respeta la propiedad intelectual de cada autor, en relación a esa premisa todos los autores, que son mencionados, son citados en los párrafos.

Por lo tanto, se utiliza la “*Publication Manual of the American Psychological Association*” 7ma edition para respetar el derecho de autor de cada investigador.

3.7 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Según Ñaupas et al. (2014) en su libro “Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis” las limitaciones son aquellas circunstancias materiales, económicas, personales e institucionales que retrasan o ralentizan la investigación.

En ese sentido, la presente investigación presenta las siguientes limitaciones:

- Al inicio de la investigación, se pretendió trabajar con un equipo conformado por 2 personas; sin embargo, por motivos de fuerza mayor uno de los participantes tuvo que retirarse en la 2da semana de inicio la investigación, este incidente ralentizo la investigación por los tiempos de presentación de avances.
- Varios artículos de investigación de las plataformas digitales académicas se encuentran restringidas al público en general o requieren un pago, este factor fue un obstáculo en la investigación porque no permite profundizar en el tema como se espera.
- La data sobre las empresas beneficiarias del PAI es limitada, la cual fue proporcionada por Mincetur, solo mencionan el nombre de las empresas, la modalidad y el año de participación, no detallan información relevante adicional. Por lo tanto, retrasa la investigación porque se tuvo que utilizar herramientas como redes sociales para contactarlos.
- El tiempo de respuesta de las solicitudes de información ante el Mincetur retrasaba la actualización de la investigación.

- Finalmente, tanto los tutores como las empresas beneficiarias del PAI firman un contrato de confidencialidad, lo cual limita la exploración de las repercusiones de la investigación.

DESARROLLO Y ANÁLISIS

3.8 DESARROLLO CUALITATIVO

3.8.1 Perfil de los entrevistados

De acuerdo con el capítulo III, la población de estudio para este estudio se encuentra enfocada en MIPYMES exportadoras que fueron beneficiarias del PAI durante los años 2017 al 2019 y que participaron en las modalidades I y II, a las que también se les denomina objeto de estudio, asimismo recalcar, que las repercusiones se estudian desde el año 2017 al 2021.

Se solicitó la base de datos de los beneficiarios del PAI al Ministerio de Comercio de Exterior. Adicionalmente, para contactar a las empresa y tutores del PAI se realizó una búsqueda en la plataforma de LinkedIn, Facebook, SUNAT, páginas web, entre otros.

Los sujetos de estudio identificados para reunir la información cualitativa están constituidos por dos grupos:

- Grupo A - Nivel de población: empresas peruanas beneficiarias del PAI agroexportadoras que participaron en el programa en los años 2017 al 2019 bajo la modalidad I y II, 12 muestras alcanzadas.
- Grupo B - Nivel de expertos: funcionarios del PAI que participaron en el programa durante los años 2017 al 2019, 4 muestras alcanzadas.

Tabla 20*Entrevistados Grupo A - Nivel de población*

PARTICIPA NTE	AÑO DE POSTULACIÓN	MODAL IDAD	EMPRESA	CARGO	AÑOS DE EXPERIENCIA
P1	2017	I	COOPERATIVA AGRARIA DE SERVICIOS CAFÉ HEMALU DE LOS BOSQUES DEL INKA	Presidente	30
P2	2017	I	SHANANTINA S.A.C.	Gerente comercial	8
P3	2018	I	COOP AGRARIA CAFETALERA JOSÉ OLAYA LTDA	Gerente General	17
P4	2018	I	PEBANI INVERSIONES S.A	Gerente General	26
P5	2018	I	COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES - APROCAM	Encargada contable	7
P6	2018	I	COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL ASPROC - NBT LTDA	Contador	14
P7	2018	II	COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES GALLITO DE LAS ROCAS LTDA	Gerente Comercial	9
P8	2019	II	FITO PERU EXPORT IMPORT S.A.C.	Gerente General	21
P9	2019	I	WHITE LION NUTS S.A.C.	Jefe comercial	6
P10	2019	II	FLO TRADING S.A.C	Gerente General	6
P11	2019	II	ANAWI EXPORT S.A.C.	Gerente General	8
P12	2019	I	TROPICAL NEW DIMENSION S.A.C.	Gerente General	20

Tabla 21*Entrevistados Grupo B - Nivel de expertos*

PARTICIPANTE	AÑO	CARGO	AÑOS DE EXPERIENCIA
P13	2019	Tutor exportador PAI	10
P14	2017	Monitora técnica	8
P15	2019	Tutor exportador PAI	15
P16	2019	Especialista en Internacionalización del PAI	10

3.8.2 Análisis de las entrevistas y punto de saturación teórica

Para el análisis cualitativo se transcriben las entrevistas realizadas, posteriormente son analizadas a través del programa Atlas.ti®, en el cual se codifican las subcategorías planteadas en la investigación, las cuales se agrupan en 3 categorías: i) diversificación de mercado, ii) diversificación de la oferta exportable y iii) capacidad y habilidad de gestión.

En la siguiente figura, se puede visualizar la cantidad de relaciones que posee cada subcategoría entre sí, en la columna “densidad”.

Figura 15

Administrador de Códigos

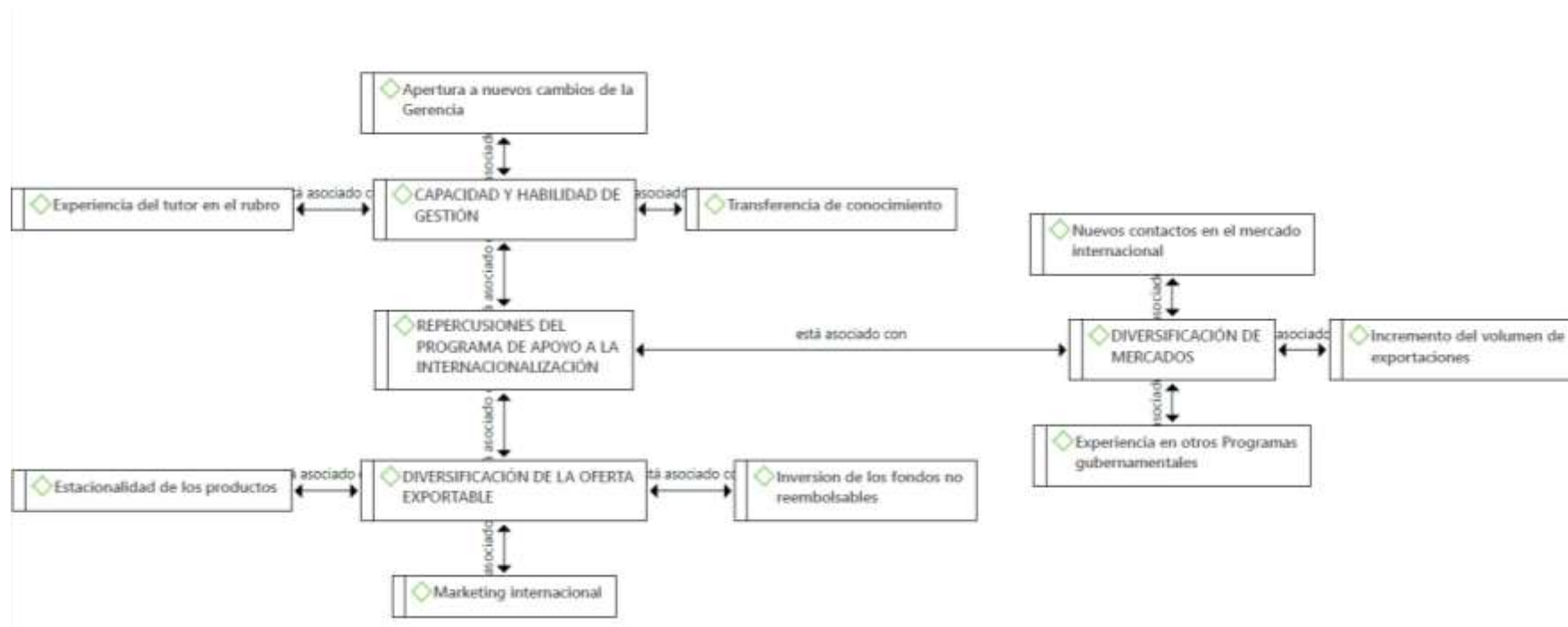
Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
Apertura a nuevos cambios de...	12	5	
Asistencia a ferias internacion...	8	10	
Capacidad y habilidad de gest...	0	1	
Estacionalidad de los productos	2	1	
Experiencia del tutor en el rubro	14	7	
Experiencia en otros Program...	10	5	
Exportador comprometido	9	9	
Hallazgo	0	4	
Incremento del volumen de ex...	16	10	
Intercambio de conocimiento	4	9	
Inversion de los fondos no ree...	14	7	
Marketing internacional	14	8	
Nuevos contactos en el merca...	16	10	
Transferencia de conocimiento	9	8	

Nota. Captura de pantalla de las repercusiones del PAI obtenida de Atlas Ti.

En la figura **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.15** se refleja las repercusiones que tuvo el PAI en las empresas agroexportadoras. Es preciso recalcar, que se encontró 3 hallazgos bajo las categorías: i) Ferias, ii) PAI es un programa complementario e iii) Intercambio de conocimiento. Finalmente, los entrevistados no respondían a la categoría estacionalidad del producto porque en su mayoría son productos agroindustriales.

Figura 16

Subcategorías de la investigación

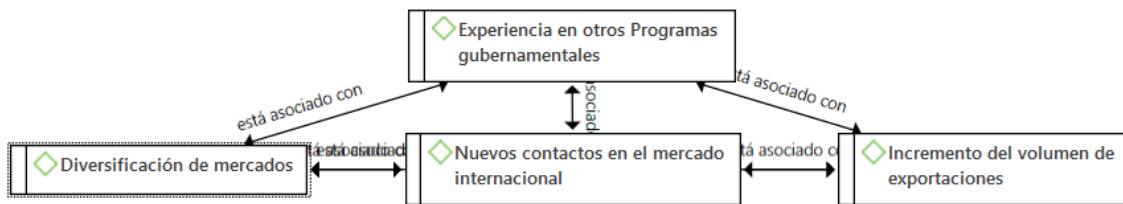


A continuación, se exponen los resultados de cada subcategoría y las entrevistas realizadas a las empresas y expertos del sector.

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.17** se aprecia la vista de red de la categoría “**Diversificación de mercados**” con sus respectivas categorías.

Figura 17

Categoría Diversificación de mercados

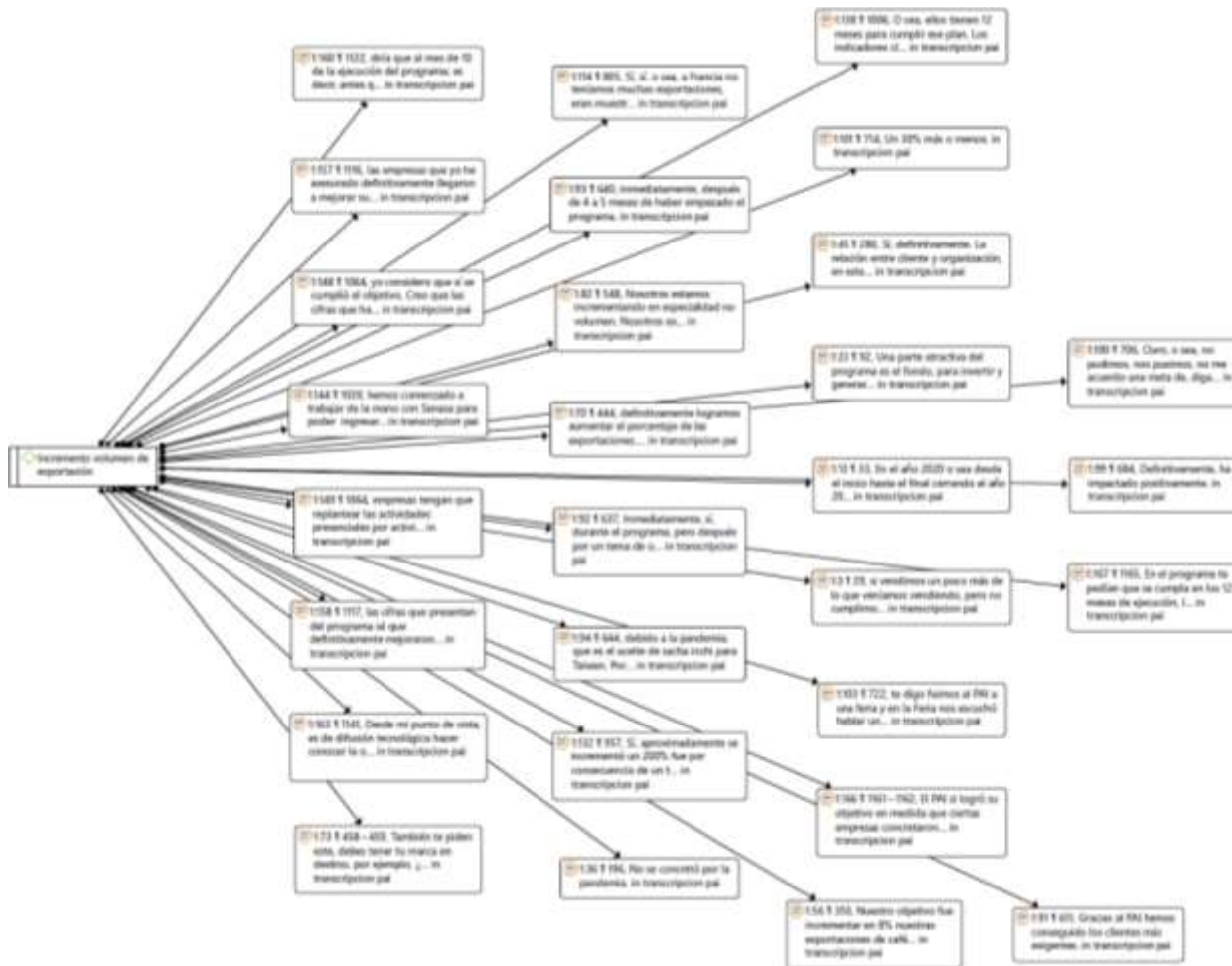


3.8.2.1 Diversificación de mercados – Subcategoría “Incremento volumen de exportación”

Dentro de las repercusiones que tuvieron las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI se presenta el incremento del volumen de exportación.

Figura 18

Incremento volumen de exportación



Análisis del grupo A: Empresas beneficiarias del PAI

Las empresas que participaron en el PAI mencionaron que, si incrementaron sus exportaciones, lograron conseguir clientes en las ferias y hasta el día de hoy mantienen una relación comercial; sin embargo, lo mencionado no solo es resultado del PAI, sino de un trabajo previo.

Adicionalmente, algunas empresas recalcaron que, a pesar de la presencia de la pandemia pudieron incrementar sus ventas gracias a los canales digitales como Amazon (entre otras plataformas digitales). Es preciso acotar que, muchas de las empresas exportaron en el décimo mes de la ejecución del plan de internacionalización porque es parte de los objetivos del programa; es decir, dos meses antes culminar el programa.

Participante 1 menciona:

Nosotros estamos incrementando en especialidad, no volumen. Nosotros exportamos un promedio de 8000 quintales al año, no nos interesa el volumen porque después uno descuida la calidad, somos una cooperativa que acopiamos en fruta café, en cerezo y nosotros mismos procesamos de acuerdo con el pedido del cliente. Gracias al PAI hemos conseguido los clientes más exigentes.

Participante 2 menciona:

Sí, sí. o sea, a Francia no teníamos muchas exportaciones, eran muestras, y después de la participación en estas ferias tuvimos varios clientes, inclusive si hemos enviado los snacks que no están permitidos, en exportación como para sondear el mercado, y nos pedía más volumen, lo que podemos hacer es enviar muestras y lo que hacemos es enviar aceite, hemos exportado el aceite. Bueno, lo del snack ha sido como te digo, como muestras y realmente vemos que tiene aceptación cuando se levante lo del Nobel food sí vamos a poder ingresar, como que el territorio está hecho para esperar que se abra la puerta.

Participante 3 menciona:

Sí, definitivamente. La relación entre cliente y organización, en este caso nosotros con el mercado alemán, con la empresa alemana, llegamos a una relación de varios años,

desde ese entonces, nos compran aproximadamente entre cuatro a cinco contenedores con certificación orgánica.

Participante 4 menciona:

Definitivamente, ha impactado positivamente. Claro, ósea, nos pusimos, no me acuerdo una meta; por ejemplo, 10 llegamos y sobrepasamos la meta en el mismo año de ejecución. Un 30% más o menos. Te digo fuimos al PAI a una feria y en la Feria nos escuchó hablar un empresario mexicano, intercambiamos tarjetas todo, después nos pidió muestra y llegamos a exportar a México varios contenedores, pero eso no se considera dentro de la meta de PAI, porque el objetivo era el mercado italiano.

Participante 7 menciona: “Nuestro objetivo fue incrementar en 8% nuestras exportaciones de café en grano a Alemania. Superamos nuestra meta, enviamos 2 contenedores a un nuevo cliente fue después de un año de finalizar el programa”

Participante 8 menciona:

Definitivamente logramos aumentar el porcentaje de las exportaciones. Se ha mejorado bastante en las ventas, pero no solo fue a causa del PAI, sino porque hicimos un trabajo previo. También te piden este, debes tener tu marca en destino. Y eso no todas las empresas las tienen, no todas las empresas pueden hacerlo desde un inicio, si es que no tienen el camino y no saben cómo hacerlo. Entonces, en el caso de nosotros sí, o sea, tenemos un *partner* prácticamente en Estados Unidos, quién canaliza toda esa información, nosotros nos tenemos que alinear a esos nuevos requerimientos.

Participante 9 menciona: “Sí, aproximadamente se incrementó un 200% fue por consecuencia de un trabajo previo, pero el PAI ayudo bastante a concretar esa exportación. Realizamos la exportación en la fase de ejecución, finales del 2020”

Participante 10 menciona:

Inmediatamente, sí, durante el programa, pero después por un tema precio tuvimos de dar de baja al producto. Nosotros lo vendíamos a 7 dólares, pero ahora cuesta 13 a 15 dólares el kilo entonces los clientes no están dispuestos a pagar el precio. Inmediatamente, después de 4 a 5 meses de haber empezado el programa. Tuvimos que cambiar de producto por el aceite de sacha inchi para Taiwan. Por pandemia lo redirigimos y si tuvimos participación, vendimos 14 mil litros de aceite para Taiwan, fue repentino como contingencia.

Participante 11 menciona:

Sí, vendimos un poco más de lo que veníamos vendiendo, pero no cumplimos la meta que nosotros nos planteamos por falta de tiempo, básicamente, era muy poco tiempo que tuvimos para llevar los objetivos en el primer año. Posteriormente si pudimos cumplir con la meta. En el año 2020 o sea desde el inicio hasta el final cerrando el año 2021, sí cumplimos ósea pasamos el objetivo digamos un 200%, un poco más tal vez, pero ya veníamos asistiendo a otras ferias.

Participante 11 menciona: “una parte atractiva del programa es el fondo, para invertir y generar rentabilidad. Solo tres empresas del total de encuestados no incrementaron sus ventas, incluso desestimaron el producto, por factores como la pandemia y volatilidad de precios”

Participante 5 menciona:

Lastimosamente, nosotros por tema del del COVID no pudimos llegar a terminar el proyecto. No llegamos a esa parte. Todo se paralizó, el proyecto tenía mapeado para 2020 muchas actividades y bueno se tuvo que cortar el proyecto a mitad de la ejecución. No llegamos a contactar con clientes.

Participante 6 menciona: “No se concretó por la pandemia”.

Participante 12 menciona: “No, por la pandemia y como te dije el precio era muy volátil”.

Análisis del grupo B: Funcionarios de Promperú

En esta sección, los expertos explican más a detalle el incremento del volumen de exportación, aclarando que era un requisito el cumplimiento de los objetivos del plan de internacionalización, no solo recalcan que sí se cumplió; además, mencionan que los resultados así lo demuestran. Por otro lado, se precisa que muchas empresas necesitan más tiempo para poder incrementar el nivel de ventas, básicamente, está ligado al tipo de producto que manejan.

Participante 13 menciona:

Ósea, ellos tienen 12 meses para cumplir ese plan. Los indicadores claro, o sea, todo el todo el proyecto por empresa dura 15 meses, eso es lo ideal, 3 meses de planeamiento y también que va incluyendo de la mano el tema de prospección y 3 meses de y 12 meses para ejecución, usualmente a veces también se amplía un par de meses adicionales por temas de timing, ósea por decir que, durante esos 12 meses, encuentran la feria idónea, entonces por eso están ampliando un poco más o están cerrando ciertas cosas entonces, más menos, 3 meses. Hemos comenzado a trabajar de la mano con Senasa para poder ingresar a ciertos mercados, porque sin los permisos Fitosanitario nosotros no vamos a

poder ingresar a ciertos mercados, y yo creo que Chile ahí nos lleva siempre un poco la delantera, sin ir muy lejos por decir en el los siguientes productos limón, Tahití, Pitahaya, todo lo que es fresco manda a nuevas áreas, nuevos estudios de climatización del producto y yo creo que es ahí donde se da el reto más de los productos para a nivel internacional y a nivel de internacionalización como tal.

Participante 14 menciona:

Yo considero que sí se cumplió el objetivo. Creo que las cifras que ha dejado este programa de que por sí han sido muy valiosas, ya que se ha obtenido resultados tanto en ventas como en clientes obtenidos, muchas de las empresas han podido participar por primera vez en este tipo de programas. Actualmente las actividades comerciales financiadas por el programa están dirigidas a la internacionalización de las empresas. Empresas que tengan que replantear las actividades presenciales por actividades totalmente virtuales, obviamente que puedan tener impacto; por ejemplo, si tú tenías una participación en una misión comercial del PAI, digamos Argentina, tenías que agendar reuniones virtuales con clientes en Argentina, digamos que de esta manera se trató de avanzar también, pero si fue complicado, pero fuera de ello, con todos los problemas que hubo, yo creo que sí se llegó a realizar un avance en la internacionalización de las empresas, después ahora lo que tú me preguntas después de cuánto tiempo los participantes han logrado cumplir los indicadores, eso es muy variable. Las empresas que yo he asesorado definitivamente llegaron a mejorar su posición exportadora después de concluir el programa. Las cifras que presentan del programa sé que definitivamente mejoraron su posición comercial en el exterior, por allí si los objetivos de ventas no se concretaron aun así terminan en una posición mejor en comparación cuando iniciaron en el programa.

Participante 13 menciona: “diría que al mes de 10 de la ejecución del programa; es decir, antes que termine el programa, ya la mayoría de los beneficiarios cumplieron con sus objetivos, por lo menos en las empresas que yo he trabajado”.

Participante 15 menciona: “Desde mi punto de vista, es de difusión tecnológica hacer conocer la oferta exportable que mejorar el proceso productivo porque eso va por otro lado, con otros programas de Promperú”.

Participante 16 menciona: “El PAI si logró su objetivo en medida que ciertas empresas concretaron sus metas, otras empresas no pudieron cumplir su objetivo esperado. En general, el programa si cumplió su objetivo”.

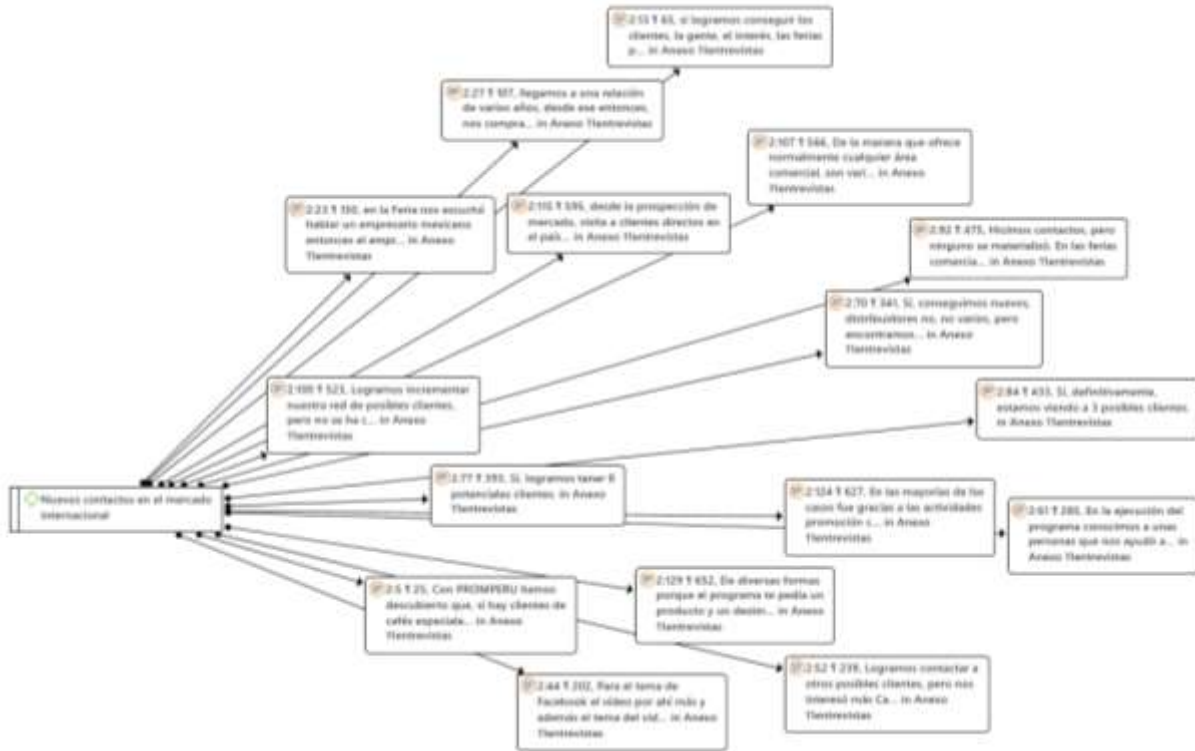
Participante 16 menciona: “En el programa te pedían que se cumpla en los 12 meses de ejecución, lamentablemente es un periodo muy corto, pero en promedio se fue cumpliendo en décimo mes”.

3.8.2.2 Diversificación de mercados – Subcategoría “Nuevos contactos en el mercado internacional”

Dentro de las repercusiones que tuvieron las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI podemos mencionar las relaciones que hicieron con nuevos contactos en el mercado internacional.

Figura 19

Nuevos contactos en el mercado internacional



Análisis del grupo A: Empresas beneficiarias del PAI

En la siguiente sección, las empresas beneficiarias mencionaron que, si han logrado tener nuevos contactos gracias a las ferias que fueron cofinanciadas por el PAI y por la búsqueda que hicieron, con el apoyo de herramientas de inteligencia comercial como *Veritrade*, *Trademap* y gracias a la implementación de herramientas digitales tales como la página web, videos promocionales, entre otros. No obstante, tener nuevos contactos o posibles clientes en el mercado de destino no necesariamente, significa que se haya concretado alguna venta.

Participante 1 menciona:

Con PROMPERU hemos descubierto que, si hay clientes de cafés especiales, pero que no pagan tan bien como China. Nosotros ahorita estamos exportando a China, pero a través

de un cliente de que tenemos en Nueva Zelanda, que también él nos compra puro, natural, es puro cherry. Gracias al PAI hemos conseguido los clientes más exigentes.

Participante 2 menciona:

Sí, sí. o sea, a Francia no teníamos muchas exportaciones, eran muestras, y después de la participación en estas ferias tuvimos varios clientes, inclusive hemos enviado los snacks que no están permitidos, en exportación como para sondear el mercado, nos pedía más volumen, pero lo que podemos hacer es enviar muestras y lo que hacemos es enviar aceite, hemos exportado el aceite y bueno, lo del snack ha sido como muestras y realmente vemos que tiene aceptación, cuando se levante lo del Nobel food sí vamos a poder ingresar, como que el territorio está hecho para esperar que se abra la puerta.

Participante 3 menciona: “nos abrió una puerta para poder contactar no solo los clientes”.

Participante 4 menciona:

Sí, ósea, la red de contactos indudablemente se amplió, con muy buenos contactos, pero en algunos casos llegamos a exportar en otros casos, no, a raíz de la pandemia, se paró todo, esperamos retomarlo, el próximo año, el problema es que la guerra también está afectando a todos.

Participante 5 menciona:

Por la página, no. Para el tema de Facebook el vídeo por ahí nos está sirviendo porque el gerente comercial puede viajar y el vídeo nos sirve de carta de presentación de la

cooperativa, el tema de posibles clientes y muchos han llamado preguntar por el tema de del café.

Participante 6 menciona: “Logramos contactar a otros posibles clientes, pero nos interesó más Cacao porque estaban interesados en comprar en gran cantidad”

Participante 6 menciona:

Sí, pero como te había mencionado era un trabajo que ya veníamos realizando años anteriores. Logramos exportar a Australia y Europa por consecuencia de ampliar nuestra-red de contactos. En la ejecución del programa conocimos a unas personas que nos ayudó a tener más relaciones con otros importadores, uno fue en Francia, Australia e Italia, pero todo empezó con realizar más relaciones.

Participante 8 menciona: “Sí, conseguimos nuevos distribuidores, no varios, pero encontramos en el camino, los distribuidores que actualmente nos compran este nuestros productos”.

Participante 10 menciona: “Sí, definitivamente, estamos viendo a 3 posibles clientes”.

Participante 11 menciona: “Hicimos contactos, pero ninguno se materializó. En las ferias comerciales presenciales tampoco siempre se consigue muchos clientes, pero mantener un poco de relación actuales”.

Participante 12 menciona: “logramos incrementar nuestra red de posibles clientes, pero no se ha concretado venta alguna. Sí, logramos tener 8 potenciales clientes”.

Análisis del grupo B: funcionarios de Promperú

Los expertos señalaron que se logró generar nuevos contactos mediante las herramientas de inteligencia comercial y, en especial, las ferias comerciales.

Por otro lado, en la época de pandemia tuvieron que suspender las ferias presenciales y fueron reemplazados por el uso masivo de medios digitales; sin embargo, hay productos que no se pueden difundir a través de medios digitales como es el caso de los productos frescos.

En líneas generales, las empresas beneficiarias lograron alcanzar de 4 a 6 nuevos contactos en promedio en el mercado internacional

Participante 13 menciona:

Con una herramienta de inteligencia comercial, hay muchos países que tienen abierto esa información y con el veritrade y la partida arancelaria, tú haces la búsqueda de los potenciales clientes, obviamente que el veritrade no te suelta, pues el nombre y apellido del comprador, pero te suelta el RUC, o el número de identificación y el nombre de la empresa y a partir de eso, tú haces, generas una base de datos, a partir de eso también haces un perfil ese tipo de clientes o cruzas a esos clientes con las posiciones comerciales que básicamente también es la función de las oficinas, y a partir de eso, tú puedes ir generando una base de datos interesantes para poder ir ofreciendo tu bien o Servicio.

Participante 14 menciona:

Desde la prospección de mercado, visita a clientes directos en el país, todo era financiado por el programa o cofinanciado, mejor dicho, hasta el tema de participar en ferias especializadas, también inclusive hemos tenido empresas que han hecho degustaciones

especializadas han hecho reuniones de negocio, han contratado también a gestores comerciales porque la modalidad les permitía eso.

Participante 15 menciona: “Vale decir, ferias internaciones, viajes para tomar contacto directo con el cliente, contratar gestores comerciales en el mercado de destino. Actualmente explotar los medios digitales, también formar estrategias con algún distribuidor local”.

Participante 16 menciona:

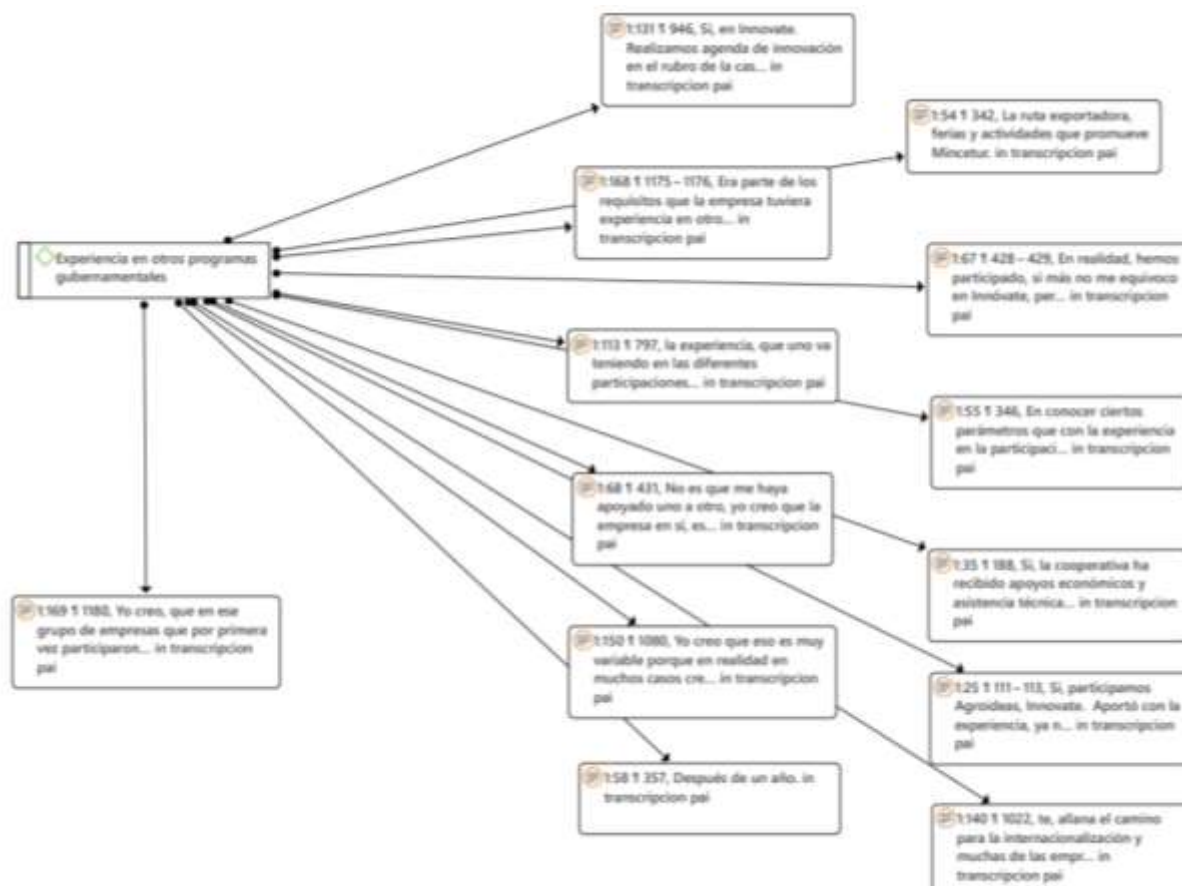
Te topabas con otra realidad que el cliente te pide algo distinto, prácticamente te cierras las puertas. Creo que en esa parte el programa debe ser más flexible para poder enfrentar los cambios, de hecho, en algunas oportunidades se pudo lograr eso y tener nuevos contactos. Gracias a eso se alcanzó 4 o 5 contactos.

3.8.2.3 Diversificación de mercados – Subcategoría “Experiencia en otros programas de promoción a la exportación”

En la siguiente figura se muestra el diagrama de relaciones correspondiente a la categoría Diversificación de mercados, subcategoría “Experiencia en otros programas de promoción de promoción a la exportación”.

Figura 20

Nuevos contactos en el mercado internacional



Análisis del grupo A: Empresas beneficiarias del PAI

Las empresas tratadas por el PAI han participado en otros programas gubernamentales; por ejemplo, Innóvate, Agroideas, Ruta Exportadora, Sierra y Selva Exportadora; asimismo, recalcan que Promperú es la principal entidad que promueve programas, ferias y atiende sus consultas. La participación en diferentes programas permite un comportamiento eficiente en los diferentes programas que promueve el estado; por ejemplo, destacaron que ahora tienen presente la ejecución del cumplimiento de meta, la rendición de cuentas y ayudó a aterrizar de manera exitosa su plan de internacionalización.

Participante 2 menciona:

La experiencia que uno va teniendo en las diferentes participaciones sea feria, sea programas, porque cada programa es diferente, por ejemplo, en el tema de PROMPERÚ vemos el tema ecoeficiencia, economía circular, sostenibilidad, es definitivamente tener todas las herramientas, todas las capacitaciones nos ayudan a llevar una propuesta a poder centrarla y adecuarla de acuerdo con los lineamientos que se tienen en ese momento.

Participante 5 menciona:

Sí, participamos en Agroideas e Innovate. Aportó con la experiencia, ya nosotros sabíamos y teníamos bien claro de que el presupuesto venía establecido solo para las actividades planteadas en el proyecto, teníamos que seguir unos requisitos, con el tema del dinero tenemos que sustentarlo bien, teníamos que cumplir unas metas y la rendición de cuentas.

Participante 6 menciona: “Sí, la cooperativa ha recibido apoyos económicos y asistencia técnica de Agroideas”.

Participante 7 menciona: “La ruta exportadora, ferias y actividades que promueve Mincetur. En conocer ciertos parámetros que con la experiencia en la participación otros programas podemos incluir en el PAI”.

Participante 8 menciona:

En realidad, hemos participado, si más no me equivoco en Innóvate, pero que no es netamente comercial porque esto del PAI es bastante comercial, para promocionar tus

productos. En cambio, el otro era diferente tipos de proyectos. Nosotros postulamos para el tema de calidad, para que la empresa tenga certificación, ya posteriormente nosotros mismos con nuestros propios fondos hemos hecho todo. No es que me haya apoyado uno a otro, yo creo que la empresa en sí, este siempre necesita apoyo en diferentes áreas de la empresa. Necesita cierto soporte entonces, de acuerdo con la necesidad que tengas, puedes hacerlo.

Participante 9 menciona: “Sí, en Innovate. Realizamos agenda de innovación en el rubro de la castaña amazónica”.

Análisis del grupo B: funcionarios de Promperú

Los expertos señalaron que, asistir a diferentes programas gubernamentales permite la internacionalización de las empresas agroexportadoras. Adicionalmente, las empresas que asistieron a diferentes programas manejaban información más actualizada del mercado objetivo y tenían contactos en otras organizaciones gubernamentales. No obstante, las empresas que no tenían experiencia en otros programas gubernamentales generaron un gasto administrativo extra.

Participante 13 menciona:

Te allana el camino para la internacionalización y muchas de las empresas también optaban por esos fondos, el mismo, Innóvate también tiene fondos también para utilizar a nivel de calidad, tengo algunas empresas que han participado para poder hacer mejoras en las buenas prácticas de manufactura y buenas prácticas agrícolas, implementación de buenas prácticas, manufactura y agrícolas para sus productos entonces eso también está allanando un poco el camino para poder ser mejores en momento de aplicar al tema de la

internacionalización sin ser una cosa netamente a nivel de exportaciones, sino a nivel productivo.

Participante 14 menciona:

Yo creo que eso es muy variable porque en realidad en muchos casos creo que la principal característica que podría acotar en las empresas que ya habían recibido asistencia o que se encontraban recibiendo asistencia en otros programas de Promperú es que tenían información de mercado un poquito más actualizada que otras que no lo tenían o que no recibían o que no tenían contactos; por ejemplo, con los funcionarios de Promperú obviamente los apoyaban ante cualquier consulta, por ejemplo del PAI para su ejecución general, podían, digamos no sé contactarse, pedir apoyo que les den la información un poquito más fácil, cosa que nosotros siempre tratamos de apoyar, pero igual ellos trataban también de por su lado, sacar la información más precios.

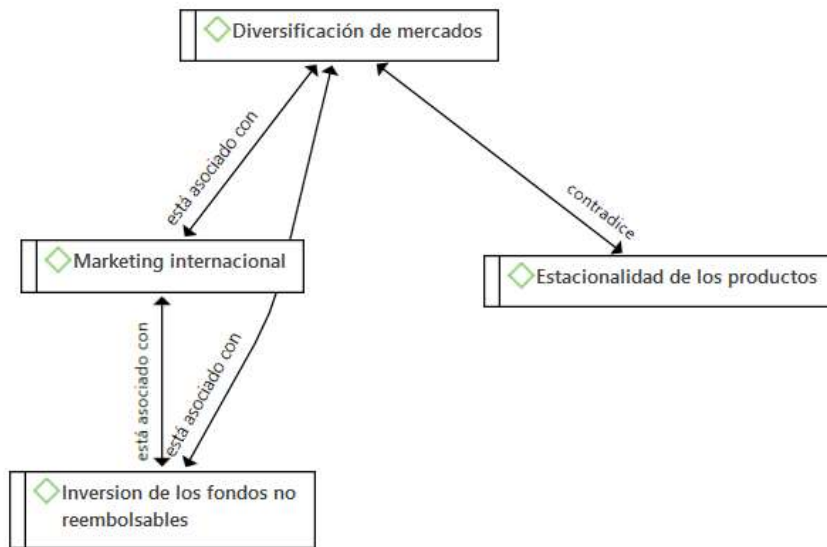
Participante 16 menciona:

Era parte de los requisitos que la empresa tuviera experiencia en otros programas, no era una exclusión, pero si era un plus. Yo pondría un 60% las empresas que ya habían participado y un 40% las que no habían participado en otro programa. Yo creo, que en ese grupo de empresas que por primera vez participaron en el programa les costó entender el funcionamiento de un programa y generaban un gasto extra administrativo, nuestros esfuerzos se enfocaron en tratar de explicarles, pero finalmente entendieron y sacaron adelante su proyecto.

En la figura 21 se aprecia la vista de red de la categoría “**Diversificación de la oferta exportable**” con sus respectivas categorías que se relacionan entre sí.

Figura 21

Diversificación de la oferta exportable

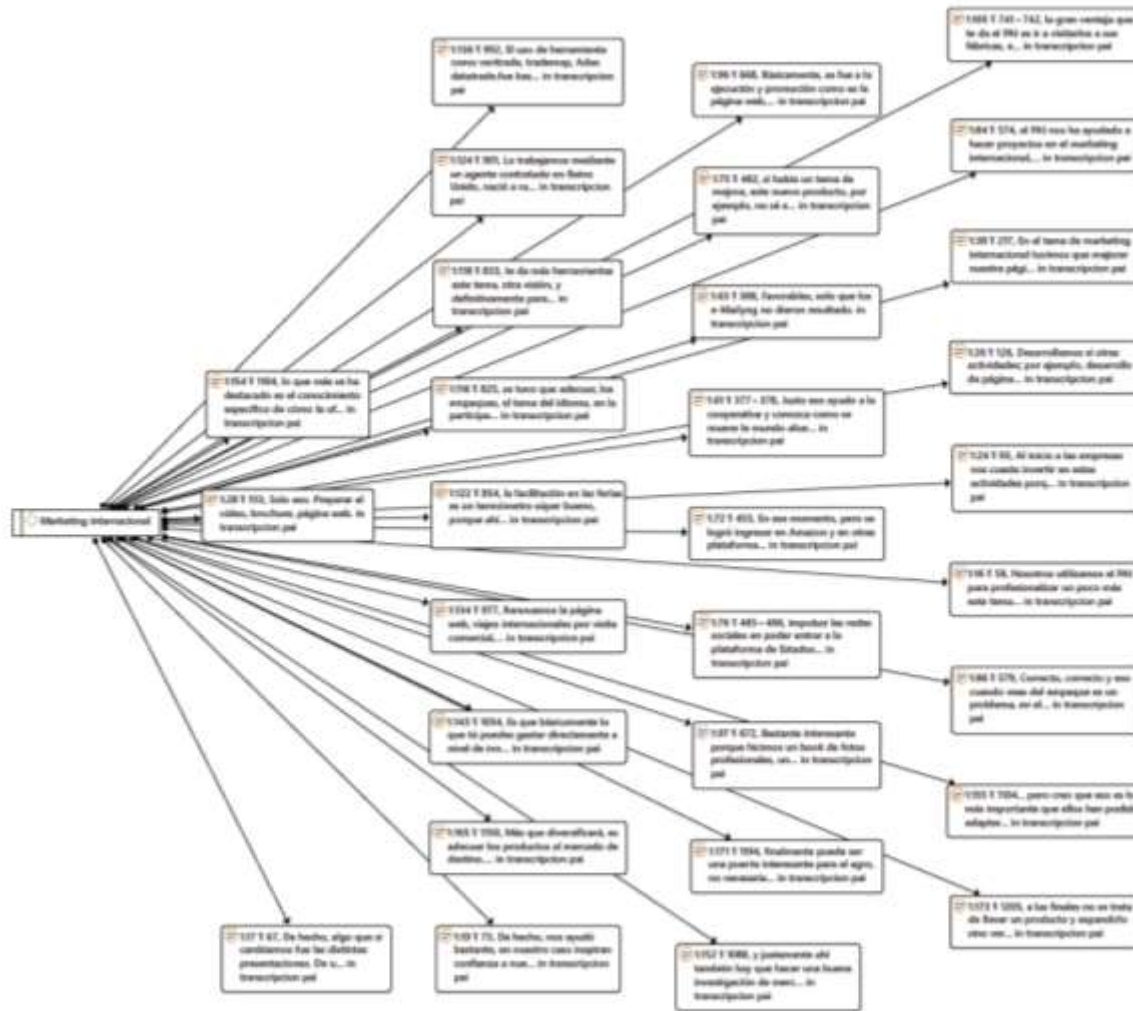


3.8.2.4 Diversificación de la oferta exportable – Subcategoría “Marketing internacional”

A continuación, se muestra la figura que representa la Categoría 2: Diversificación de la oferta exportable – Subcategoría “Marketing Internacional”.

Figura 22

Marketing internacional



Análisis del grupo A: Empresas beneficiarias del PAI

Los entrevistados mencionaron que, a nivel de marketing el programa brindó soporte para replantear su marca e incluso rediseñaron su logo para lograr posicionarse en el mercado internacional, realizaron las siguientes actividades:

- Implementación de página web en el idioma natal y el idioma del mercado de destino.

- Elaboración de un manual de la marca, videos promocionales, *brochure's* en el idioma del mercado de destino, tarjetas de presentación e investigación en el mercado de destino que permite conocer los gustos y preferencias de sus potenciales clientes; asimismo, enviaron e-mailing, los cuales mencionaron que no fue efectivo.
- Adaptación de empaques y diseños de acuerdo con los requerimientos del cliente de destino.

En la época de pandemia, a pesar de ser una etapa difícil, algunas empresas lograron implementar canales de comercio electrónico en el mercado de destino como es Amazon u otros canales.

Participante 1 menciona:

El PAI nos ha ayudado a hacer proyectos en el marketing internacional, nos ha hecho avizorar este, digamos, otro tipo de forma de negociar. Digamos ahorita estamos gerenciando a todos nuestros socios.

Hemos tenido que adaptar nuestro empaque a las condiciones del mercado solicitante y eso del tema del empaque es un problema, en el Perú no hay, digamos me piden cafés fuertes, de sacos de 60 kg, pero cuando es café de especialidad te piden saco de 15 kg.

Participante 2 menciona:

Se tuvo que adecuar, los empaques, el tema del idioma, en la participación de las ferias se pudo se pudo recibir toda esa información para poder canalizarla y adecuar el empaque y la presentación porque teníamos un tiempo de presentación y si hemos hecho diseños para lo que es Francia.

Te da más herramientas este tema, otra visión, y definitivamente para nosotros elegir Francia era como el termómetro para Europa, siempre entonces es considerado como lo que lo más Gourmet y también porque es un consumidor más consciente. La facilitación en las ferias es un termómetro súper bueno, porque ahí puedes ver desde los empaques, las presentaciones, las botellas del consumidor, ahora que están se acercan más qué tipo de producto, o sea, es sumamente enriquecedor.

Participante 4 menciona:

La gran ventaja que te da el PAI es ir a visitarlos a sus fábricas, a su oficina; es decir, face to face, y eso es bueno porque eso te permite digamos lograr confianza con el cliente, ya tienes ganado un por lo menos un nuevo cliente.

Eso nos facilita mucho el PAI, ya después vino la pandemia y ahora que bajó el consumo y tantas cosas más, pero siempre por recomendación de la gente, dice, oye siempre de vez en cuando visita a tus clientes o a tus probables clientes.

Participante 7 menciona:

Justo eso ayudo a la cooperativa a conocer cómo se mueve el mundo afuera, antes tenían una visión más cerrada. El programa en si ayudo a que la gerencia y los socios de la cooperativa se dieran cuenta que hay cosas diferentes a las que normalmente venían haciendo.

Con el PAI hicimos el rebranding de la marca, la web en 3 idiomas, un manual en 2 idiomas, mailing y participamos en una feria. Además, realizamos un estudio de mercado

en Alemania para conocer cómo funciona, ¿cómo compra, ¿cuánto compran, ¿qué compran? Y así sucesivamente. Solo que los e-Mailyng no dieron resultado.

Participante 8 menciona:

En ese momento, no, pero se logró ingresar en Amazon y en otras plataformas de destino que todavía no nos hemos posicionado, digamos, aún seguimos trabajando en eso. Si pones una tienda virtual o si pones en varias plataformas internacionales tus productos, tienes que invertir en eso. No es solamente poner, es una inversión aparte de los requerimientos que te piden, nosotros ya estamos en ese mercado, pero hemos dado más punche a eso y hemos tratado de girar hacia el lado digital, en la medida en que se ha podido. sí había un tema de mejora, este nuevo producto, por ejemplo, no sé a qué productos están en tendencia entonces, a desarrollar esos nuevos productos. Impulsar las redes sociales en poder entrar a la plataforma de Estados Unidos. Este caso Amazon, por ejemplo y así cambiamos ese presupuesto para el mismo fin, pero a través de otro canal.

Participante 9 menciona: “Renovamos la página web, viajes internacionales por visita comercial, contratamos a un gestor comercial. El uso de herramienta como veritrade, trademap, Adex y Datatrade fue bastante útil”.

Participante 10 menciona:

Básicamente, se fue en la ejecución y promoción de la página web, *brochure*, tarjetas y gestores comerciales, fue complicado la verdad porque teníamos aprobados 2 viajes,

tuvimos que invertir en nuestros activos digitales. Bastante interesante porque hicimos un *book* de fotos profesionales, una página web más dinámica, definimos también la identidad de la empresa con un manual de marca y definitivamente tuvo un impacto porque traducimos la página a 4 idiomas como es el inglés, el coreano, taiwanes y chino.

Participante 11 menciona:

Nosotros utilizamos el PAI para profesionalizar un poco más este tema de marketing. De hecho, tenemos un nuevo logo, diseño de nuestros empaques, tarjetas de presentación varias, una nueva página web, firmas digitales e hicimos un manual de marca que bueno nos ayuda a tener los lineamientos establecidos, digamos, de cómo utilizar nuestra marca. De hecho, algo que si cambiamos fue las distintas presentaciones. De una presentación, en la caja grande hicimos una caja chica también para atender a algunos clientes específicos, de hecho, nos ayudó bastante, en nuestro caso inspiran confianza a nuestros clientes. Al inicio, a las empresas nos cuesta invertir en estas actividades porque la rentabilidad no es a corto plazo como marketing, rrhh, etc. Así que el programa fue de ayuda porque pudimos implementar esos cambios.

Participante 12 menciona: “Lo trabajamos mediante un agente contratado en Reino Unido, nació a raíz de que se cerraron las fronteras y nos dieron la facilidad de contratar al gestor comercial”.

Análisis del grupo B: funcionarios de Promperú

Los expertos acotaron que, el marketing fue una de las bases para que las empresas puedan posicionarse en el mercado internacional, con el avance de la digitalización es necesario tener los canales digitales activos; no obstante, no todos los productos pueden digitalizarse, por ejemplo, los productos frescos.

Por otra parte, destacan que más que adaptar el producto al mercado de destino, el PAI solo permiten adecuar a las características que el mercado de destino requiere, ahora bien, detallan que la poca flexibilidad del PAI es una barrera porque en la realidad el cliente solicita diversidad de productos.

Participante 13 menciona:

Es que básicamente lo que tú puedes gastar directamente a nivel de innovación, quizás es ahora que se ha dado también el tema de la pandemia y que todo está mucho más digitalizado es un tema de digitalización de tu plataforma de venta, pero hay que tener en cuenta que no todos los productos y no todas las empresas necesitan de un tema de digitalización para vender; por ejemplo, el tema de vender frescos, así tú quieras digitalizar no se va a vender mediante un carrito de compra, por decirlo así.

Participante 14 menciona:

Justamente allí también hay que hacer una buena investigación de mercado y proponer soluciones tecnológicas que les permitan ser más eficientes a las empresas.

Lo que más se ha destacado es el conocimiento específico de cómo la oferta exportable que ellos tenían se ha podido adaptar al mercado destino, pero creo que eso es lo más importante que ellos han podido adaptar su oferta al mercado de destino y obviamente, eso sí, estaba tal vez este financiado puntualmente.

Participante 15 menciona: “Más que diversificar, es adecuar los productos al mercado de destino. Digamos que por ahí surge nuevos productos y conforme uno va llegando a nuevos mercados debe tener nuevas versiones del producto porque cada mercado tiene una característica particular”.

Participante 16 menciona:

Finalmente puede ser una puerta interesante para el agro, no necesariamente enfocarlo al mercado del alimento.

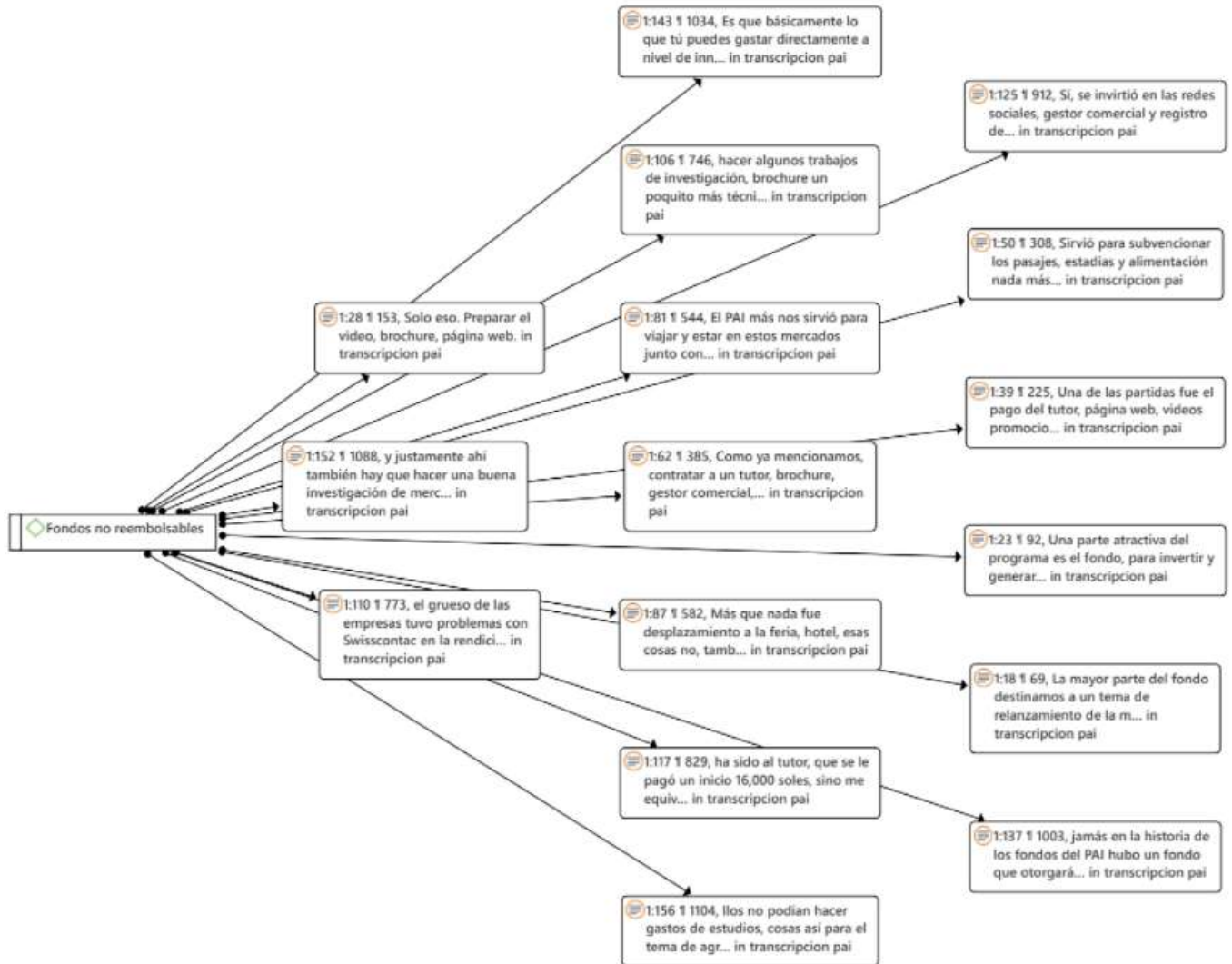
A las finales no se trata de llevar un producto y expandirlo sino ver qué producto se puede diversificar, en la realidad se pueden encontrar clientes que no solo piden un solo producto si no una variedad de productos.

3.8.2.5 Diversificación de la oferta exportable – Subcategoría “Inversión de los fondos no reembolsables”

A continuación, se muestra la figura que representa la Categoría 2: Diversificación de la oferta exportable – Subcategoría “Inversión de los fondos no reembolsables”.

Figura 23

Inversión de los fondos no reembolsables



Análisis del grupo A: Empresas beneficiarias del PAI

En esta sección, los entrevistados detallaron el uso de los fondos no reembolsables en las siguientes partidas: pago del tutor exportador, subvención en los ticket's de viajes a las ferias internacionales, alojamiento y pago del gestor comercial en el destino, si la empresa contrataba.

En el escenario de la pandemia se replanteó las actividades y se destinó al pago del tutor exportador, investigación de mercado, implementación de la página web, video promocional, brochure y gestor comercial en destino, hasta cierto punto fue fructífero esas inversiones; por otra parte, muchos participantes mencionaron su disconformidad en el destino de los fondos porque deseaban destinarlos en actividades como certificados para que las empresas sean atractivas internacionalmente.

Participante 1 menciona:

El PAI más nos sirvió para viajar y estar en estos mercados junto con Promperú y nos sirvió muchísimo, digamos, para que el financiamiento. Más que nada fue desplazamiento a la feria, hotel, esas cosas, también los *brochure* cada uno en su idioma chino, coreano y taiwanés.

Participante 2 menciona:

Ha sido al tutor, que se le pago en un inicio 16,000 soles, sino me equivoco que lo paga directamente el PAI una parte se invirtió en el tema de los desarrollos de los empaques, la parte de la participación en las ferias. Básicamente los pasajes los alojamientos, eso es lo más costoso después que más, sí, básicamente esos pasajes y alojamiento. Hemos ido dos personas a dos ferias. Conseguimos financiamiento a través Promperú sino no hubiera

alcanzado, porque no era mucho en un inicio. Creo que eran 70,000 soles, nada más el financiamiento y 16,000 para el tutor. 54,000 te quedaba para hacer todas esas actividades y un viaje al exterior, pues es bastante costoso. Me acuerdo de que estaba como 2500 dólares por persona ida y vuelta.

Participante 2 menciona: “Sirvió para subvencionar los pasajes, estadías y alimentación nada más”.

Participante 4 menciona:

Hacer algunos trabajos de investigación, *brochure* un poquito más técnico y viajar a una feria especializada en los productos que nosotros exportamos y después realizar otro viaje para visitar a probables clientes, y eso se cumplió.

El grueso de las empresas tuvo problemas con Swisscontac en la rendición de cuentas, porque era muy, muy quisquilloso, por ejemplo, a nosotros no nos aceptaban, ósea nosotros viajamos a Italia y no nos aceptaban un montó ósea tenías que haber pedido factura al taxi y guardar los boletos de el tren que usaste, ósea, para nosotros eso era absurdo, porque simplemente bastaba con una declaración jurada usado, tantos estos, esto solamente te aceptan Uber.

Participante 5 menciona: “solo eso. Preparar el video, *brochure*, página web”.

Participante 6 menciona: “Una de las partidas fue el pago del tutor, página web, videos promocionales, las fotografías, los *brochures*, una traductora en el país de destino, ferias, viajes”.

Participante 7 menciona: “Como ya mencionamos, contratar a un tutor, *brochure*, gestor comercial, rebranding de la marca, la web en 3 idiomas, un manual en 2 idiomas, *mailing*, el plan de internacionalización y un estudio de mercado”.

Participante 11 menciona:

La mayor parte del fondo destinamos a un tema de relanzamiento de la marca, un nuevo logo, un manual de marca, un video institucional, hicimos una página web nueva básicamente, servicio de base de datos para estadísticas información. Una parte atractiva del programa es el fondo, para invertir y generar rentabilidad.

Participante 12 menciona: “Sí, se invirtió en las redes sociales, gestor comercial y registro de la marca en Reino Unido”.

Análisis del grupo B: Funcionarios de Promperú

Los expertos precisaron que el PAI es uno de los primeros programas que facilita fondos no reembolsables para actividades de internacionalización y que, solo, pueden direccionar los fondos a las partidas asignadas en las bases del PAI.

Participante 13 menciona:

Jamás en la historia de los fondos del PAI hubo un fondo que otorgará el dinero para poder hacer promoción comercial para que puedas ir a ferias, yo estuve en un fondo de hecho, pero era mucho más acotado, se daban hasta 40,000 soles fue en verdad el pionero de dar dinero para poder participar en ferias internacionales.

Básicamente lo que tú puedes gastar directamente a nivel de innovación, de repente es ahora que se ha dado también el tema de la pandemia y que todo está mucho más digitalizado es un tema de digitalización de tu plataforma de venta, pero hay que tener en cuenta que no todos los productos y no todas las empresas necesitan de un tema de digitalización para vender; por ejemplo, el tema de vender frescos, así tú quieras digitalizar pero nunca ha tenido ni se va a vender de la manera de mediante un carrito de compra, por decirlo así.

Participante 14 menciona:

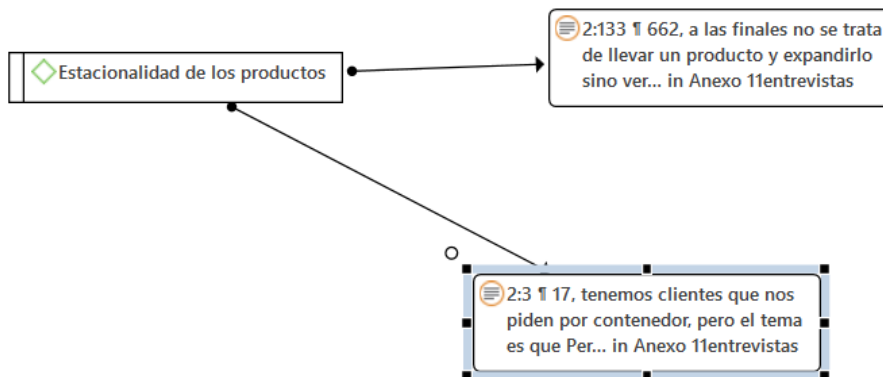
Y justamente ahí también hay que hacer una buena investigación de mercado y proponer soluciones tecnológicas porque, aparte que les permitan ser más eficientes a las empresas. Ellos no podían hacer gastos de estudios, cosas así para el tema de agroexportación, certificación del producto, eso no estaba en los gastos elegibles.

3.8.2.6 Diversificación de la oferta exportable – Subcategoría “Estacionalidad de los productos”

A continuación, se muestra la figura que representa la Categoría 2: Diversificación de la oferta exportable – Subcategoría “Estacionalidad de los productos”.

Figura 24

Estacionalidad del producto



Análisis del grupo A: Empresas beneficiarias del PAI

En esta sección, los entrevistados detallaron que por ser productos agroindustriales no se veían afectados por la subcategoría “Estacionalidad del producto”.

Participante 1 menciona:

Tenemos clientes que nos piden por contenedor, pero el tema es que Perú no ha sembrado, no tiene mucho volumen productivo en campo yo soy proveedor de semillas certificado por SENASA entonces a mi socio le estoy dando semilla para que siga sembrando más geisha y así enviaría por contenedores.

Análisis del grupo B: Funcionarios de Promperú

Uno de los funcionarios explicó que, el programa no permite la diversificación de los productos, especificando en las bases la creación de un plan de internacionalización con un

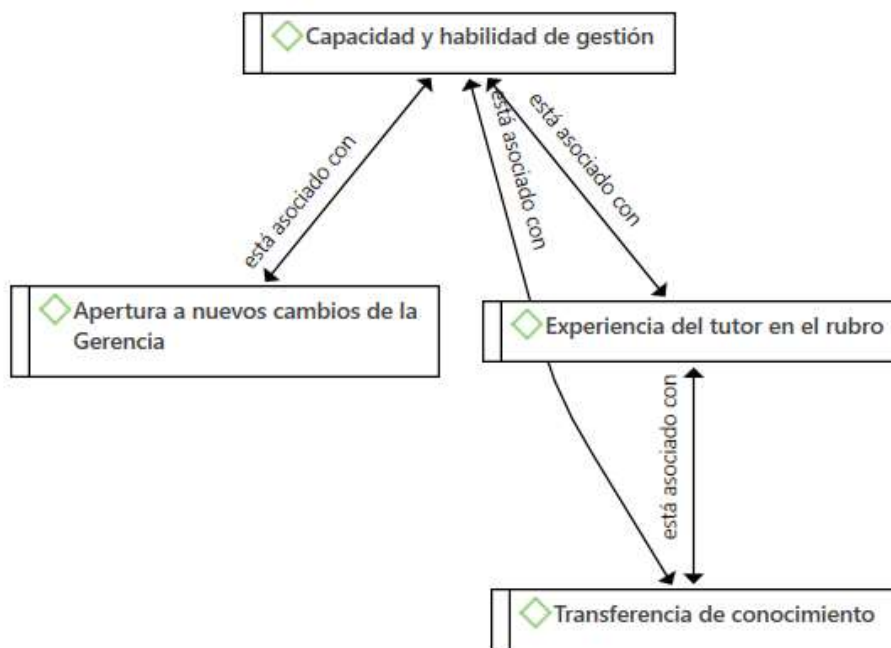
producto, en específico, y un mercado de destino; este escenario obstaculiza una futura relación comercial con los posibles clientes que desean variedad de un producto en particular.

Participante 16 menciona: “A las finales no se trata de llevar un producto y expandirlo sino ver qué producto se puede diversificar, en la realidad se pueden encontrar clientes que no solo piden un solo producto si no una variedad de productos”.

En la figura 25 se aprecia la vista de red de la categoría “Capacidad y habilidad de gestión” con sus respectivas categorías que se relacionan entre sí.

Figura 24

Capacidad y habilidad de gestión

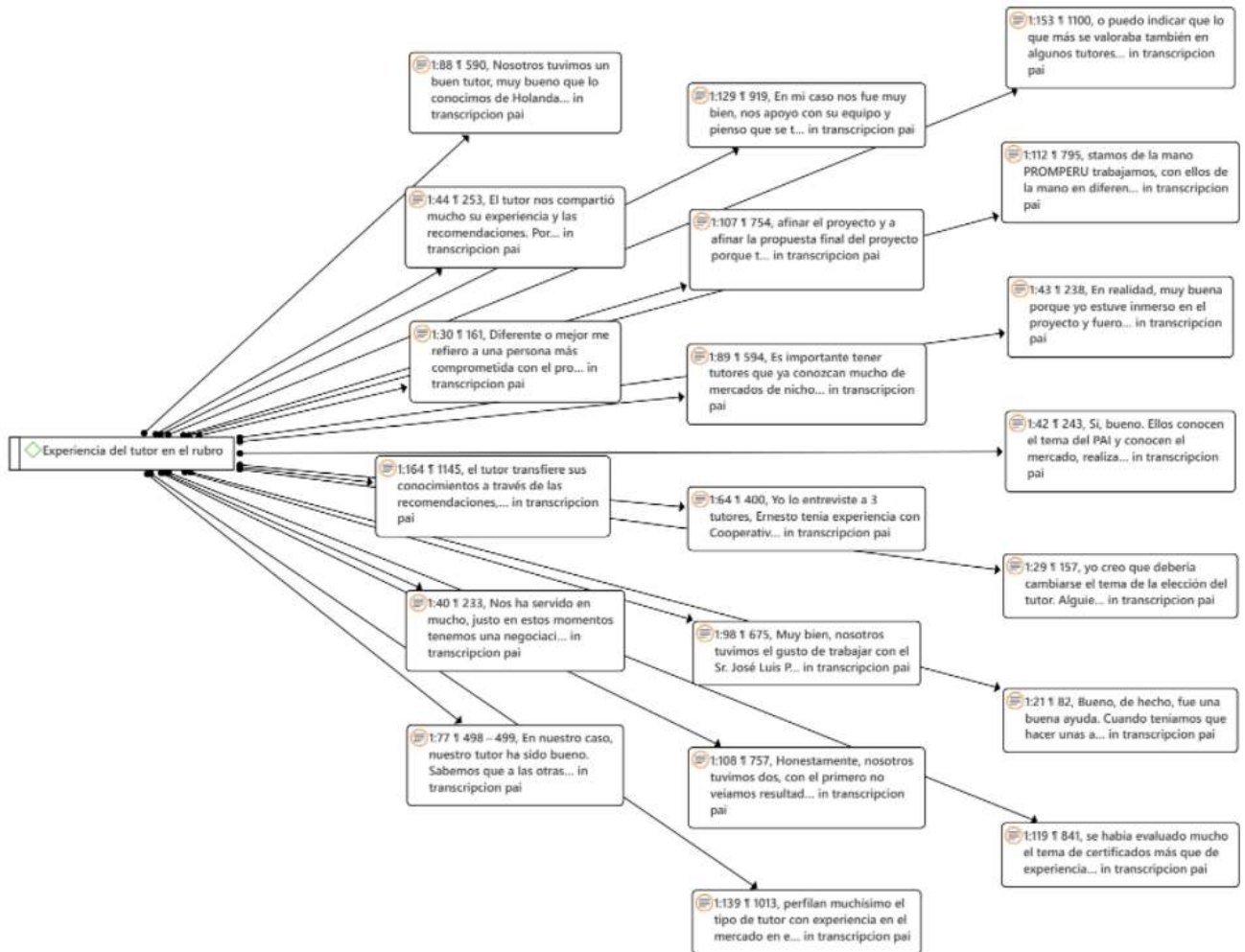


3.8.2.7 Capacidad y habilidad de gestión – Subcategoría “Experiencia del tutor en el rubro”

A continuación, se muestra la figura que representa la Categoría 3: “Capacidad y habilidad de gestión”– Subcategoría “Experiencia del tutor en el rubro”.

Figura 26

Experiencia del tutor en el rubro



En este apartado, los entrevistados precisaron que, el PAI 2017, cuando el programa recién inició sus actividades, los tutores no eran los más adecuados para los planes de internacionalización, adicionalmente recalcaron la falta de compromiso en los proyectos.

Por otro lado, varias empresas expusieron su conformidad con los tutores que si conocían el mercado de destino y podían aportar a su plan de internacionalización. Por tal motivo, varias de las empresas se han presentado nuevamente en el PAI 2021 y 2022.

Análisis del grupo A: Empresas beneficiarias del PAI

Participante 1 menciona:

Nosotros tuvimos un buen tutor, muy bueno que lo conocimos de Holanda que sabía mucho de café el gran problema con él era el horario. Después por ese tema entonces me hicieron cambiar y conversamos y cambiamos con Leti. Leti también trabajó muy bien y nos acompañó bien. Es importante tener tutores que ya conozcan mucho de mercados de nichos en café y cacao. Por lo tanto, se requiere consultores internacionales, pero el PAI es difícil que se adapte por el tema del horario.

Participante 2 menciona:

Se había evaluado mucho el tema de certificados más que de experiencia, más que de haber participado en una empresa o de haber exportado, haber estado en alguna área comercial, no, y básicamente eso es lo que mueve a las empresas, si el área comercial no se mueve, no hay ventas, no se puede y sin los tutores este no tenía esta experiencia definitivamente no tenían mucho que compartir porque la parte teórica se consigue en la web se consigue descargando, no en los software que hay en la red, pero la parte de conocer el mercado, eso es solamente te lo da la experiencia y el participar en las ferias.

Participante 4 menciona:

Afinar el proyecto y la propuesta final del proyecto porque tú haces una propuesta muy general, ósea algunos criterios, por supuesto postulas se cumplen los requisitos, está bien elaborado tu propuesta gana una vez ganada ya tienes un tutor digamos, para ver este mercado vamos a enfocar que lo que vas digamos a aportar tú como empresa y la estrategia que vas a implementar para lograr los objetivos no, entonces ahí sí tuvimos el apoyo de la consultora que si nos ayudó a indudablemente a redefinir, a madurar un poquito más de la propuesta del proyecto. Honestamente, nosotros tuvimos dos, con el primero no veíamos resultados entonces pedimos un cambio por una persona que ya nos habían recomendado, ya con esa persona bastante bien y yo creo que depende de cada tutor solo tienes que seleccionar bien para lograr los objetivos.

Participante 5 menciona:

Yo creo que debería cambiarse el tema de la elección del tutor. Alguien que la cooperativa y bueno y este enfocado en las metas de las cooperativas, no sé si me dejo entender, nosotros no tuvimos ningún inconveniente con este trabajo, pero creo que hubiera trabajado mucho mejor si hubiera sido diferente.

Diferente o mejor me refiero a una persona más comprometida con el proyecto y que se ponga la camiseta para el tema de buscar mercados, no solo para hacer informe.

Participante 6 menciona:

El tutor nos compartió mucho su experiencia y las recomendaciones. Por eso estamos participando nuevamente en la convocatoria PAI. Sí, bueno. Ellos conocen el tema del PAI y conocen el mercado, realizaban buenas investigaciones.

En realidad, muy buena porque yo estuve inmerso en el proyecto y fueron ellos los encargados de guiarnos y presentar un buen informe, nos ha servido en mucho, justo en estos momentos tenemos una negociación con un cliente de Italia, ha sido muy provechoso el tema de la implementación.

Participante 7 menciona: “Yo entreviste a 3 tutores, Ernesto tenía experiencia con Cooperativas entonces se adaptaba bien a lo que buscábamos. El tutor era como un asesor para la empresa, eran como reuniones de coordinación nada más”.

Participante 8 menciona:

En nuestro caso, nuestro tutor ha sido bueno. Sabemos que a las otras empresas no les fue tan bien, depende del sector, a veces puede ser que un tutor tenga más experiencia en agroindustria o puede tener más experiencia en manufactura, yo considero que se debería tomar de acuerdo con la experiencia del tutor si tiene experiencia en la parte comercial, depende del sector que estás, busca un tutor que sea en su campo. Y bueno, nosotros, evolucionamos un poco.

Participante 9 menciona: “Muy bueno, muy conocedor y ayudo bastante. Conocía nuestro producto y rubro”.

Participante 10 menciona:

Muy bien, nosotros tuvimos el gusto de trabajar con el Sr. José Luis Peroni, él ha sido por 8 años el director comercial de la Osce en Cánada entonces su experiencia en el mercado internacional fue bastante importante, definitivamente mis mejores comentarios con él.

Participante 11 menciona: “Bueno, de hecho, fue una buena ayuda. Cuando teníamos que hacer unas actividades, preparar la información que nos pedían el programa. Ayudaba a aterrizar los pasos que teníamos”.

Participante 12 menciona: “En mi caso nos fue muy bien, nos apoyó con su equipo y pienso que se tiene que facilitar con un tutor es de mucha ayuda”.

Análisis del grupo B: Funcionarios de Promperú

Los expertos indicaron que, en la actualidad relacionan y direccionan la experiencia del tutor con los planes de internacionalización más afines, además actualmente valoran perfiles como consejeros comerciales y que posean una red de contactos en el mercado destino.

Participante 13 menciona:

Perfilan muchísimo el tipo de tutor con experiencia en el mercado en el que está y otro mercado que por naturaleza me daban era el chileno, porque yo fui parte de la Oficina comercial del Perú en Chile por cuatro años y viví.

Participante 14 menciona:

Puedo indicar que lo que más se valoraba también en algunos tutores era que, por ejemplo, hayan sido consejeros comerciales y que tuvieran los contactos, tenían tal vez los lineamientos para poder asesorarlos de mejor manera y no solamente que sea una elaboración de un documento, sino que sea por ejemplo los han dado un plus que es el tema de asesorarlos en cómo prepararse, por ejemplo para poder este participar en una feria, si es que nunca habían ido digamos que en este caso, en ciertos tutores, si tenían experiencia y daban el plus porque he tenido tutores, que eran así con los que yo trabajaba.

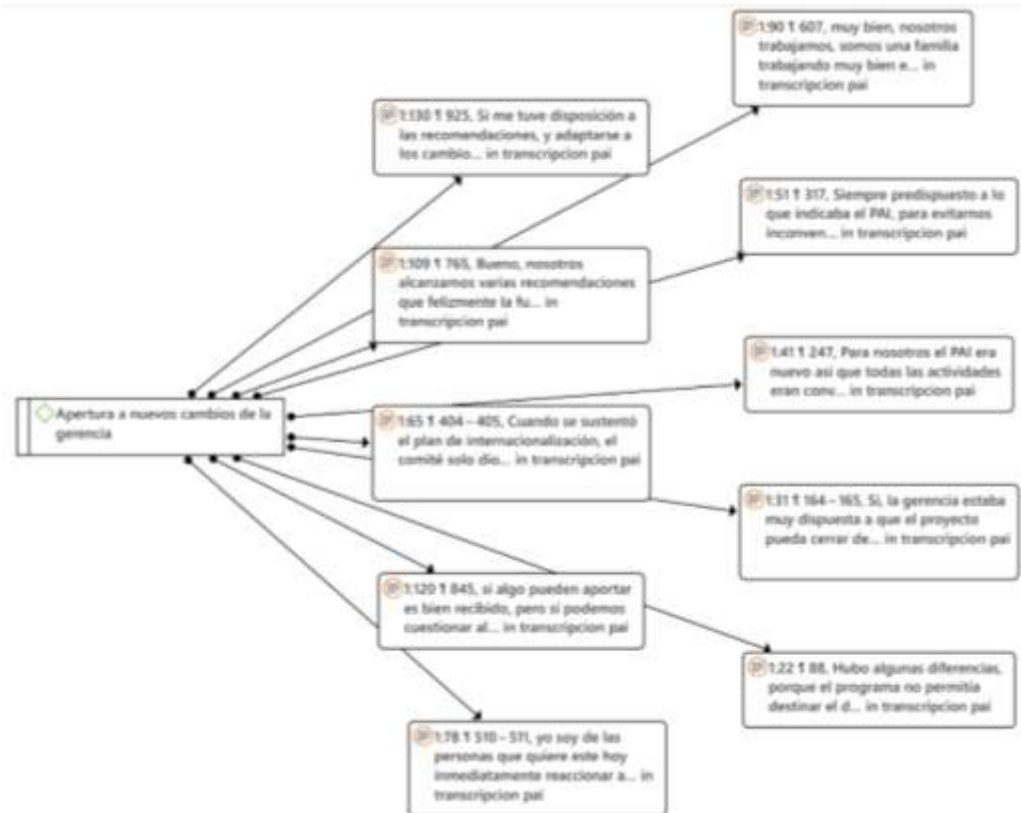
Participante 14 menciona: “El tutor transfiere sus conocimientos a través de las recomendaciones, sugerencias, explica las labores que faltan concretar; a su vez, la empresa beneficiaria da a conocer su *know how*, de todas maneras, nutre la labor del tutor”.

3.8.2.8 Capacidad y habilidad de gestión – Subcategoría “Apertura a nuevos cambios de la gerencia”

A continuación, se muestra la figura que representa la Categoría 3: “Capacidad y habilidad de gestión”– Subcategoría “Apertura a nuevos cambios de la gerencia”.

Figura 27

Apertura a nuevos cambios de la gerencia



Análisis del grupo A: Empresas beneficiarias del PAI

En esta sección, los encuestados expusieron que en mayor proporción siempre la gerencia estuvo dispuesta a cumplir con las recomendaciones encomendadas por el programa. Sin embargo, se presentaron oportunidades en el cual los participantes señalaban que había actividades administrativas que requerían un gasto extraordinario, como la carta fianza que solicitaban 2 veces, generando gastos administrativos en exceso.

Participante 1 menciona: “Muy bien, nosotros trabajamos, somos una familia trabajando muy bien el contador, bien nuestros técnicos de campo, bien nuestro de beneficio muy bien y todos trabajamos de la mano”.

Participante 2 menciona: “Si algo pueden aportar es bien recibido, pero sí podemos cuestionar algo que nos están sugiriendo, pues lo vamos a hacer, íbamos a llegar a un consenso”.

Participante 3 menciona: “Siempre predispuesto a lo que indicaba el PAI, para evitarnos inconvenientes y retrasos”.

Participante 4 menciona:

Bueno, nosotros alcanzamos varias recomendaciones que felizmente la fueron tomando; por ejemplo, una de las recomendaciones que nosotros hicimos fue de que el primer desembolso, por ejemplo, 16,000 soles tenías que hacer una carta fianza y el Banco te cobra 400 soles por la Carta fianza entonces yo le decía, Oye, ¿para quién estamos trabajando para el PAI o para el Banco? entonces, lo mejor es que tú tengas tu carta fianza por el monto total, no por las partes, por el monto total, porque igual te van a cobrar 400 soles por la emisión, pero ya es por un monto total entonces, me entiendes lo que te digo.

Participante 5 menciona: “Sí, la gerencia estaba muy dispuesta a que el proyecto pueda cerrar de la mejor manera, lastimosamente no fue como se esperaba por el COVID. Bueno todo se tuvo que cambiar y tuvo que adaptarse a los cambios”.

Participante 6 menciona: “Para nosotros el PAI era nuevo así que todas las actividades eran convenientes para la organización”.

Participante 7 menciona: “Cuando se sustentó el plan de internacionalización, el comité solo dio recomendaciones técnicas. La gerencia siempre estuvo de acuerdo con las recomendaciones”.

Participante 8 menciona:

Yo soy de las personas que quiere este hoy inmediatamente reaccionar a las circunstancias, sí, definitivamente a cualquier cambio que se pueda dar, ahí estamos. Mientras esto sea beneficioso para la empresa, sí. Efectivamente, eso sucede así, yo no parto de esa política en realidad, yo parto de la política de que hay que adaptarse a los cambios, de cada 10 años van a haber otras circunstancias, van a haber otras tecnologías y muchas cosas cambian y como le dije un inicio.

Una empresa que no se adapta a los cambios está destinado al fracaso del futuro, así que creo que es eso, nosotros no tenemos esa mentalidad, al menos trato de trabajar siempre con un equipo con mente abierta.

Participante 9 menciona: “Estuvo totalmente de acuerdo”.

Participante 10 menciona: “Lo que fue un poco complicado es la entrega del plan comercial, casi al final, es muy burocráticos y nos retrasó un poco, pero después de eso no hubo mayor problema”.

Participante 11 menciona: “Hubo algunas diferencias, porque el programa no permitía destinar el dinero en otras actividades; por ejemplo, certificaciones para nuestros productos frescos para diferenciarnos. No son flexibles a pesar de que en el mundo se presentó cambios”.

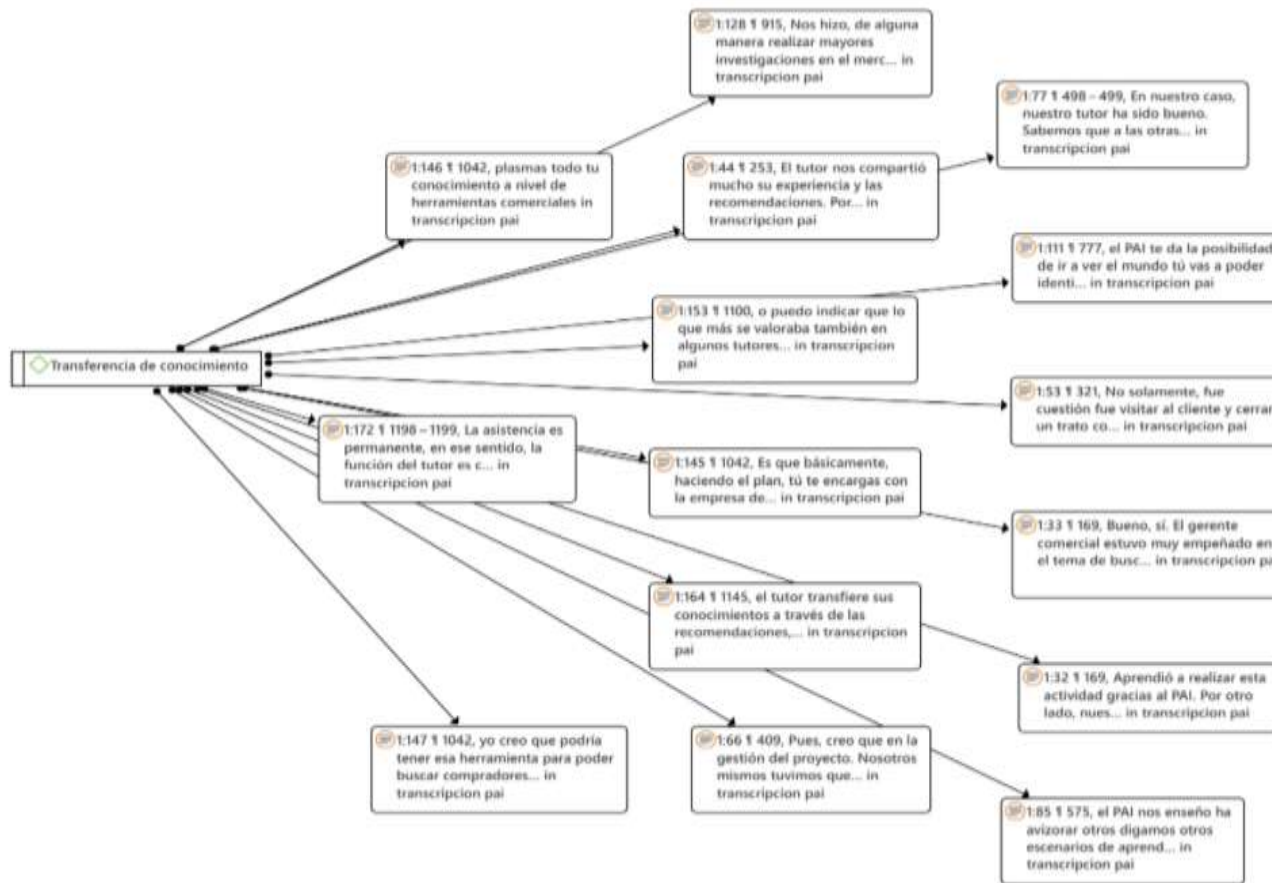
Participante 12 menciona: “Si tuve disposición a considerar las recomendaciones, y adaptarse a los cambios”.

3.8.2.9 Capacidad y habilidad de gestión – Subcategoría “Transferencia de conocimientos”

A continuación, se muestra la figura que representa la Categoría 3: “Capacidad y habilidad de gestión”– Subcategoría “Transferencia de conocimiento”.

Figura 28

Transferencia de conocimientos



Análisis del grupo A: Empresas beneficiarias del PAI

Los entrevistados señalaron que, si existió transferencia de conocimiento desde la elaboración del plan de internacionalización, a través de las recomendaciones recibidas, a través de las ferias internacionales, en las investigaciones de mercado y hasta en la implementación de canales digitales.

Participante 1 menciona: “El PAI nos enseñó a avizorar otros escenarios de aprendizaje, de marcas de café”.

Participante 3 menciona: “No solamente, fue cuestión de visitar al cliente y cerrar un trato comercial, sino también aprender de sus experiencias para poder aplicar en la parte agrícola”.

Participante 4 menciona:

El PAI te da la posibilidad de ir a ver el mundo tú vas a poder identificar cómo anda el mercado y cuáles son las tendencias entonces tú vas a ver a trabajar con las tendencias que se vienen, eso es importante y es lo que te van a decir tú probables clientes como yo quiero esto, esto a futuro, esta es la tendencia, hacia eso basta, trabaja hacia ese horizonte pero si estamos encerrados en el país, no nos damos cuenta de lo que está pasando con nuestros productos, con el mercado con nuestros clientes eso es básico, como te dice, por ejemplo, tú vas a una Feria Internacional y te dice mínimo la gente de afuera mínimo si tu participas en una feria tienes que participar 3 años seguidos si no participas 3 años seguidos, nadie te conoce pero generalmente los peruanos, cuando se va a una feria como somos misios, vamos un año así, dos años, no, después un año y dos años, y así no te conocen, así no tienes presencia yo creo que el PAI es una muy buena alternativa.

Participante 5 menciona:

Aprendió a realizar esta actividad gracias al PAI. Por otro lado, nuestra página está actualizada, antes era solamente en castellano que prácticamente estaba limitada, pero ya en el que se puede traducir a la página de inglés ya muchos clientes nos pueden contactar por allí. Bueno, sí. El gerente comercial estuvo muy empeñado en el tema de buscar mercados americanos, lograron contactarse con unos clientes, pero al final se quedó en nada.

Participante 6 menciona: “El tutor nos compartió mucho su experiencia y las recomendaciones. Por eso estamos participando nuevamente en la convocatoria PAI”

Participante 7 menciona: “Pues, creo que en la gestión del proyecto. Nosotros mismos tuvimos que realizar los informes entonces allí formamos como capacidades de ejecución de proyectos porque no pudimos contratar a alguien más”.

Participante 8 menciona:

En nuestro caso, nuestro tutor ha sido bueno. Sabemos que a las otras empresas no les fue tan bien, depende del sector, a veces puede ser que un tutor tenga más experiencia en agroindustria o puede tener más experiencia en manufactura, yo considero que se debería tomar de acuerdo con la experiencia del tutor si tiene experiencia en la parte comercial, depende del sector que estás, busca un tutor que sea en su campo. Y bueno, nosotros, evolucionamos un poco.

Participante 12 menciona: “Nos hizo, de alguna manera realizar mayores investigaciones en el mercado de destino”.

Análisis del grupo B: funcionarios de Promperú

Los expertos señalan que, transferencia de conocimiento se proporcionó desde que se brinda el soporte en la elaboración del plan de internacionalización, compartir información y herramientas de inteligencia comercial, a través de las recomendaciones y sugerencias, se brinda soporte en el acompañamiento.

Participante 13 menciona:

Es que básicamente, haciendo el plan, tú te encargas con la empresa de generar el plan, el plan tú lo preparas, plasmas todo tu conocimiento a nivel de herramientas comerciales. Yo creo que podría tener esa herramienta para poder buscar compradores y además llamemos a la oficina comercial. De repente, ellos ya tienen una base de datos que por favor nos vayan dando cuál es su cronograma de ferias para estas fechas para este año y sobre eso, elegir y conversar y ver cuál sería el mejor camino para nosotros es ahí donde nosotros vamos apoyando a la empresa según el conocimiento que tenemos del mercado y de las herramientas que se han aplicado en su momento.

Participante 14 menciona:

Puedo indicar que lo que más se valoraba también en algunos tutores era que, por ejemplo, hayan sido consejeros comerciales y que tuvieran los contactos, tenían tal vez los

lineamientos para poder asesorarlos de mejor manera y no solamente que sea una elaboración de un documento, sino que sea por ejemplo los han dado un plus que es el tema de asesorarlos en cómo prepararse, por ejemplo para para poder este participar en una feria, si es que nunca habían ido digamos que en este caso, en ciertos tutores, si tenían experiencia y daban el plus porque he tenido tutores, que eran así con los que yo trabajaba.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 01

Objetivo específico N°1: “Explorar las repercusiones del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la diversificación de mercados de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017 al 2021”.

4.1.1 Análisis y discusión de la categoría 1: Incremento del volumen de exportación

El análisis se contrasta con el paper “*The Impact of Export Promotion Programs on Firms' Export Competencies and Performance in a Transition Economy: The Case of Russian Manufacturers*”, utilizado como antecedente, estudio cuantitativo donde el autor hace referencia que el uso de PPE son eficaces para alcanzar objetivos relacionados a la comercialización de las exportaciones; en particular, en exportadores comprometidos que antes de participar en estos programas han investigado el mercado y tienen un mercado objetivo.

Adicionalmente, se contrasta con el *paper* “*Impact of Export Promotion Programs on Export Performance*” utilizado como antecedente, estudio cuantitativo, donde el investigador concluye que el uso de los PPE se correlaciona con las exportaciones, pero deja en claro que se acentúa en empresas con experiencia previa, los PPE ayudan a las empresas a aprovechar la experiencia.

De igual manera, Swiscontact, 2019, mencionó que 15 empresas beneficiarias lograron alcanzar USD 1,7 millones en exportación, representando ingresos adicionales de USD 958000.

Por otro lado, lo expuesto se contradice con la tesis de titulación “Grado de influencia del Programa de Apoyo a la Internacionalización PAI en el desempeño exportador de las empresas

MIPYMES peruanas beneficiarias del subsector agrícola del año 2018”, investigación mixta, donde se menciona que el PAI no tiene un grado de influencia en el desempeño exportador de las micro, pequeñas y medianas empresas peruanas del subsector agrícola del año 2018.

En conclusión, el incremento del volumen de la exportación ha sido una de las repercusiones del PAI en las empresas beneficiarias que participaron en los años 2017 al 2019, es preciso indicar que las empresas tenían experiencia y estaban en negociaciones con los posibles clientes en los mercados internacionales. Asimismo, a pesar de presentarse la limitación de la pandemia en el año 2019, las empresas han impulsado su visibilidad a través de los canales digitales, los cuales también son una vitrina en el mercado internacional.

Por otro lado, los resultados en su mayoría se visibilizaron al décimo mes de cerrar el programa en promedio, en algunos casos requerían más tiempo y, lo que sí es seguro, hasta el día de hoy siguen manteniendo una relación comercial con los clientes captados.

4.1.2 Análisis y discusión de la categoría 1: Nuevos contactos en el mercado internacional

Lo mencionado por los entrevistados coincide con el *paper* “*Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance The case of Canadian high-technology SMEs*” en el cual se comprobó que el uso de misiones comerciales y ferias conduce a un establecimiento más rápido de contactos en el extranjero y a una mejor organización de los enfoques de entrada en el mercado de las empresas.

En esa misma línea, el *paper* “*Export promotion programmes and SMEs’ performance: Exploring the network promotion role*”, estudio cuantitativo, revela que crear y mantener relaciones cercanas con los compradores e intermediarios permite a los exportadores asegurar una demanda constante.

En conclusión, los nuevos contactos es un efecto indirecto de participar en el PAI, en mayor proporción se logró conseguir a través de las ferias comerciales, los entrevistados indicaron que también la asistencia a ferias virtuales y la búsqueda de clientes potenciales a través de herramientas de inteligencia comercial. Adicionalmente, al implementar la página web, mejorar sus redes sociales y realizar videos promocionales fue una forma de captar nuevos posibles clientes en la época de pandemia. En ese sentido, la mayoría de los entrevistados lograron tener nuevos contactos en el mercado de destino; inclusive, hasta el día de hoy mantienen una relación estrecha.

4.1.3 Análisis y discusión de la categoría 1: Experiencia en otros programas de promoción a la exportación

Lo descrito por los entrevistados coincide con el artículo “*Export promotion, sales, and profits: a structural equation modelling*” donde el autor hace referencia que el uso de programas gubernamentales mejora el desempeño de las exportaciones porque permite a las empresas mejorar la calidad del servicio y producto.

De la misma forma en el artículo “*The Impact of Export Promotion Programs on Firms' Export Competencies and Performance in a Transition Economy: The Case of Russian Manufacturers*” el investigador hace referencia que existe una relación positiva entre el uso programas de promoción y la percepción de utilidad; es decir, mientras más empresas utilizan los PPE sugiere una experiencia general positiva.

Lo expuesto por los entrevistados se contrasta con el artículo “*Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance The case of Canadian high-technology SMEs*” donde el autor señala que, un mayor uso de los programas de asistencia a la exportación contribuyó al logro de los conocimientos sobre las exportaciones y los objetivos del mercado de productos. Adicionalmente, los programas de asistencia a la exportación parecen tener

mayor impacto en las empresas en las etapas iniciales y en el desarrollo de su actividad exportadora.

En conclusión, el uso de un mayor número de programas gubernamentales en las empresas beneficiarias del PAI permitió tener un rendimiento óptimo en la elaboración y ejecución del proyecto.

4.2 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 02

“Comprender las repercusiones del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la diversificación de la oferta exportable de las empresas beneficiarias del PAI, durante el período 2017 al 2021”.

4.2.1 Análisis y discusión de la categoría 2: Marketing internacional

Todo lo mencionado por los entrevistado se encuentra alineado a la investigación *“Effect of export promotion programs on export performance: evidence from manufacturing SMEs”*, utilizado como antecedente, en el cual el autor sugiere que se puede lograr implicaciones de rendimiento de los PPE de información a través del mecanismo mediador de las capacidades de implementación de marketing y el mecanismo moderador de los PPE financieros.

Además, el autor detalla que las capacidades de implementación de marketing desempeñan un papel clave en la transformación de los EPP, especialmente, en el rendimiento de la exportación realizada; es decir, el programa ligado con el marketing influye en el desempeño de las exportaciones. La implementación del marketing juega un rol importante en los PPE.

De la misma forma el antecedente *“Export promotion programs, export capabilities, and risk management practices of internationalized SMEs”* el investigador manifiesta que los PPE ayudan a la empresa a adquirir los nuevos recursos necesarios para el desarrollo internacional exitoso,

como el conocimiento del mercado extranjero, las competencias de marketing, la red o las relaciones sociales.

Por último, el marketing internacional es un factor que repercute de manera positiva en las empresas beneficiarias del PAI 2017 al 2019.

4.2.2 Análisis y discusión de la categoría 2: Inversión de fondos no reembolsables

Lo expuesto por los entrevistados coincide con la investigación “*Effect of export promotion programs on export performance: Evidence from manufacturing SMEs*” donde el autor detalla que el acceso a recursos financieros alivia en cierta medida las limitaciones que presentan las empresas. En ese sentido, el acceso a recursos financieros facilita la orientación empresarial y el rendimiento exportador.

Adicionalmente, la investigación “*The effectiveness of government policies for export promotion on the export performance of SMEs Cocoa exporters in Cameroon*” hace hincapié al efecto indirecto que tiene los programas de PPE en las empresas y/o países que lo emplean.

Finalmente, se puede concluir que la asignación de fondos no reembolsables que facilita el PAI repercute de manera positiva en las empresas beneficiarias, a pesar de que dada las circunstancias de la pandemia se debió flexibilizar el destino de los fondos, de acuerdo con los comentarios de los expertos.

4.2.3 Análisis y discusión de la categoría 2: Estacionalidad de los productos

Por todo lo expuesto, se concluye que, en efecto, la estacionalidad de los productos no es un factor que repercute en las empresas porque, en su mayoría, son empresas agroindustriales.

4.3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 03

“Comprender cómo la tutoría del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la modalidad (Modalidad I y II) fortalece las capacidades y habilidades de gestión de las empresas beneficiarias del PAI, durante el periodo 2016 al 2021”.

4.3.1 Análisis y discusión de la categoría 3: Experiencia del tutor en el rubro

En la investigación *“Export promotion programs, export capabilities, and risk management practices of internationalized SMEs”* se precisa que la asistencia gubernamental es un "recurso externo" que, si se utiliza adecuadamente, ayuda a las pequeñas empresas a superar las deficiencias que obstaculizan el desarrollo internacional.

Del mismo modo, lo mencionado concuerda con el antecedente *“Investigating the moderating role of Export Promotion Programmes using evidence from North-Africa”*, investigación cuantitativa, utilizado como antecedentes sugiere que las barreras internas como el idioma, la cultura y la falta de conocimiento de comercio exterior es más grave que las barreras externas. Por ello, es importante que los PPE brinden talleres y capacitaciones de internacionalización de tal manera que puedan superar la influencia negativa de los obstáculos funcionales en la propensión a exportar, es importante ofrecer talleres en materia de idiomas antes de acudir a las ferias comerciales o por lo menos deben contar con la presencia de intérpretes que acompañen a las empresas.

Con lo expuesto anteriormente, se considera que “La experiencia del tutor en el rubro” si aportó significativamente en el proyecto de internacionalización de la mayoría de las empresas, inclusive mantienen una relación cercana a la fecha.

4.3.2 Análisis y discusión de la categoría 3: Apertura a nuevos cambios de la gerencia

La siguiente investigación, coincide con lo expuesto en el antecedente *“Export promotion programs, export capabilities, and risk management practices of internationalized SMEs”* los PPE tienen por finalidad crear una actitud positiva en la mentalidad de la gerencia, de la empresa, en relación con las oportunidades de ganancia y crecimiento en el extranjero, reduciendo las percepciones negativas acerca de los riesgos, costos y las complejidades relacionadas a las exportaciones.

Con lo expuesto anteriormente, el programa repercutió de manera positiva en la apertura a nuevos cambios de la gerencia en las empresas beneficiarias, en los casos donde se mostró desacuerdo con los gastos en exceso el programa las consideró y ejecuto para el beneficio de las empresas.

4.3.3 Análisis y discusión de la categoría 3: Transferencia de conocimiento

Lo expuesto se relaciona con el artículo *“Investigating the moderating role of Export Promotion Programmes using evidence from North-Africa”*, estudio cuantitativo, una de las formas de transferir conocimiento es a través de la preparación y capacitación a los participantes antes de asistir a una feria, con el fin de que puedan comunicarse de manera efectiva. Las ferias tienen una influencia positiva en las empresas que participan en los programas gubernamentales.

Participante 15 menciona: “El tutor transfiere sus conocimientos a través de las recomendaciones, sugerencias, explica las labores que faltan concretar; a su vez, la empresa beneficiaria da a conocer su *know how*, de todas maneras, nutre la labor del tutor”.

Participante 16 menciona:

La asistencia es permanente, en ese sentido, la función del tutor es captar toda la información que la empresa le pueda brindar. La transferencia de conocimiento se da con el acompañamiento y asesoramiento, adicionalmente el programa buscaba que el participante pueda administrar ese documento de gestión, como es un plan de internacionalización.

Lo expuesto anteriormente coincide con *“Export promotion programs, export capabilities, and risk management practices of internationalized SMEs”* donde el autor menciona que la finalidad de los programas de promoción a la exportación es proporcionar recursos estratégicos; es decir, capacidades de exportación y capacidades de gestión de riesgos a las PYME’S en su estrategia de internacionalización, adicionalmente, la finalidad es ayudar a las empresas a adquirir y/o desarrollar recursos necesarios para su internacionalización con la finalidad de que puedan comprender mejor a los mercados extranjeros, identificar oportunidades y conocer a los actores claves.

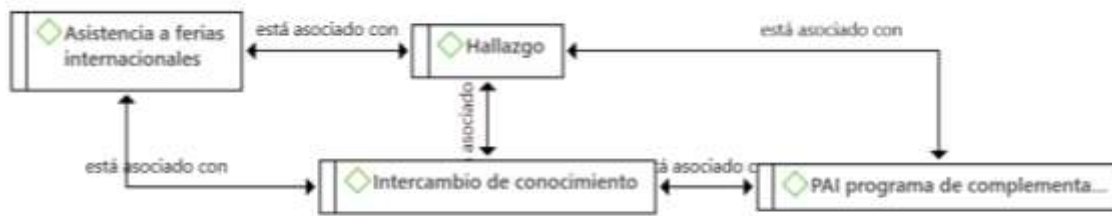
Con todo lo analizado, se determina que la transferencia de conocimiento se comparte a través de las recomendaciones, sugerencias y el acompañamiento. Por lo tanto, es un factor que repercute de manera positiva en la empresa.

4.4 HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de la etapa de recopilación de datos, en las entrevistas, se revelaron tres factores externos (hallazgos) que no fueron inicialmente detectados en el marco teórico, es necesario considerarlos dentro de la investigación porque permiten comprender el fenómeno analizado.

Figura 25

Transferencia de conocimientos



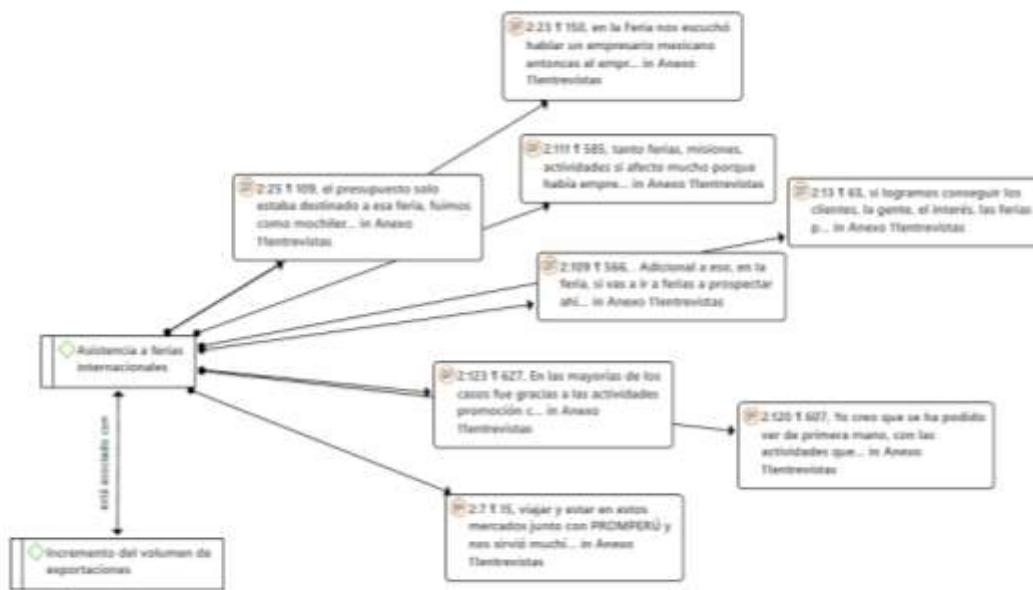
4.4.1 Análisis de factor asistencia a ferias internacionales

Luego de realizar el procesamiento de los datos, se reveló una nueva categoría denominada “Asistencia de ferias internacionales”. En ese sentido, 8 de los 12 entrevistados mencionaron que a través de la asistencia a las ferias internacionales lograron captar mayores clientes y contactos, por consiguiente, incrementar el valor de sus exportaciones, a través del contacto *face to face* en las ferias.

A continuación, se presentarán las manifestaciones de los entrevistados respecto a este nuevo hallazgo.

Figura 26

Asistencia a ferias internacionales con relación al Incremento de volumen de Exportación



Por el lado de las empresas beneficiarias, se extrajeron las principales respuestas:

Participante 1 menciona:

Viajar y estar en estos mercados junto con Promperú nos sirvió muchísimo, fue de gran ayuda el financiamiento, la iniciativa ya nuestra, nuestra experiencia exportadora de años y nosotros por supuesto que sabemos que Asia requiere mucho café este a geisha, a los cafés finos le llaman café te, entonces este nos interesó mucho y apuntamos a ese mercado con cafés finos.

Participante 2 menciona: “Si logramos conseguir los clientes, la gente, el interés en las ferias participadas”.

Participante 3 menciona:

El presupuesto solo estaba destinado a esa feria, fuimos como mochileros a otras ferias y no nos reconocieron esos gastos. Gracias a eso estamos exportando a Suiza, Polonia, Hamburgo y Australia, ya veníamos trabajando la relación con esos países antes de participar en el PAI.

Adicional a eso, en la feria, si vas a ir a ferias a prospectar ahí mismo, tú también comienza a levantar información.

Participante 4 menciona:

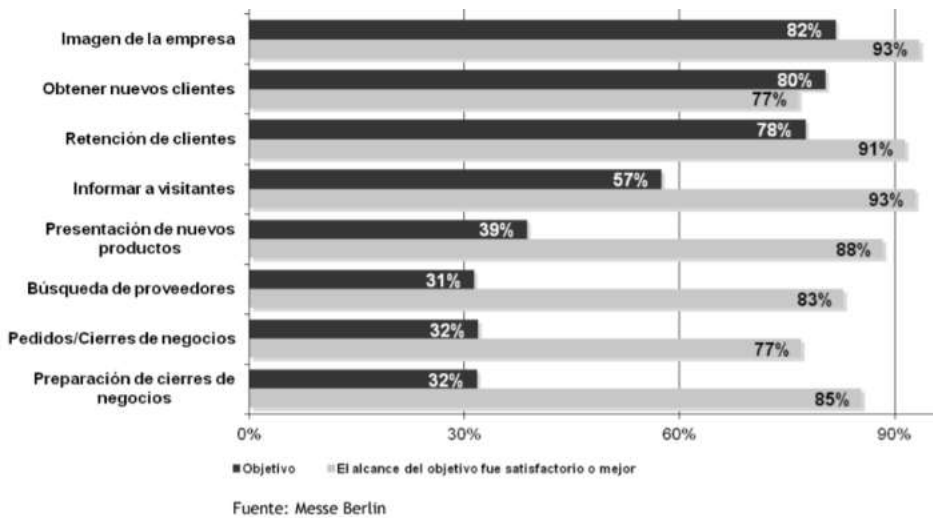
En la Feria nos escuchó hablar un empresario mexicano entonces el empresario mexicano, intercambiamos tarjetas todo, después nos pidió muestra y llegamos a exportar a México varios contenedores, pero eso no se considera dentro de la meta de PAI, porque el objetivo era el mercado italiano.

Con base a las entrevistas, se aprecia que, un factor elemental en el incremento del volumen de exportación ha sido la asistencia a ferias internacionales, las empresas agroexportadoras valoran el financiamiento del PAI para poder asistir a ese tipo de eventos.

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se puede visualizar que el alcance supera a los objetivos, planteados inicialmente, en las ferias internacionales.

Figura 27

Objetivos de los expositores en las ferias internacionales



Nota. La infografía muestra los objetivos de los expositores y grado que alcanzó en el año 2012. De "ALEMANIA: De "Las ferias internacionales, herramientas de marketing para el comercio exterior del Perú", por Michael Rehmer, 2013. (<http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=1ED1DA91-C8B5-45F9-8FAF-340FE5B314B3.PDF>).

Por el lado de los funcionarios de Promperú, se extrajeron las principales respuestas:

Participante 14 menciona:

Tanto las misiones, actividades si afecto mucho porque había empresas que ya tenían inclusive viajes programados, pero obviamente las fronteras están cerradas, entonces todo eso hizo que digamos que las empresas tengan que replantear las actividades presenciales por actividades totalmente virtuales obviamente que puedan tener impacto. Yo creo que se ha podido ver de primera mano, con las actividades que te mencionó, cómo es el destino, no y cosa que en algún momento o que en este caso muchas empresas no tenían la oportunidad de financiar estos estas experiencias.

Participante 15 menciona:

En la mayoría de los casos fue gracias a las actividades promoción comercial que se promovieron en el PAI; vale decir, ferias internaciones, viajes para tomar contacto directo con el cliente, contratar gestores comerciales en el mercado de destino. Actualmente explotar los medios digitales, también formar estrategias con algún distribuidor local.

Lo mencionado por los entrevistados coincide con lo expuesto en el antecedente “*Investigating the moderating role of Export Promotion Programmes using evidence from North-Africa*” detalla que las empresas pueden verse beneficiadas por el potenciador de recursos que proporciona los PPE, mejorando así el comportamiento exportador.

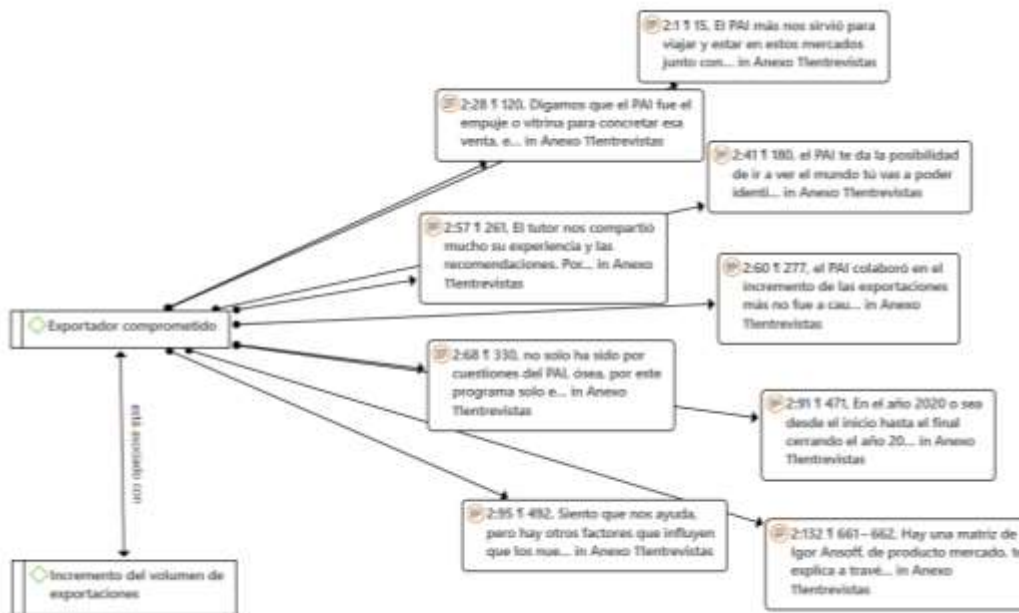
4.4.2 Análisis de factor exportador comprometido

Al realizar el procesamiento de datos se descubrió el hallazgo “Exportador comprometido”. En ese sentido 6 de 12 empresas manifestaron que antes de participar en el PAI realizaron investigación del mercado objetivo, conocían el mercado y llevaban cierto tiempo enviando muestras; por lo tanto, el PAI fue un complemento para ingresar al mercado de destino.

A continuación, se presentarán las manifestaciones de los entrevistados respecto a este nuevo hallazgo.

Figura 28

Exportador comprometido con relación al Incremento de volumen de Exportación



Por el lado de las empresas beneficiarias, se extrajeron las principales respuestas:

Participante 1 menciona:

El PAI más nos sirvió para viajar y estar en estos mercados junto con Promperú y nos sirvió muchísimo, digamos, por el financiamiento, la iniciativa ya es nuestra, nuestra experiencia exportadora de años, no, y nosotros por supuesto que sabemos que Asia requiere mucho café.

Participante 2 menciona: “Digamos que el PAI fue el empuje o vitrina para concretar esa venta, en el año de ejecución del PAI”.

Participante 4 menciona:

El PAI te da la posibilidad de ir a ver el mundo tú vas a poder identificar cómo anda el mercado y cuáles son las tendencias entonces tú vas a ver a trabajar con las tendencias que se vienen, eso es

importante y es lo que te van a decir tú probables clientes como yo quiero esto, esto a futuro, esta es la tendencia.

Participante 7 menciona: “El PAI colaboró en el incremento de las exportaciones más no fue a causa del programa”.

Participante 8 menciona:

No solo ha sido por cuestiones del PAI, ósea, por este programa solo es una parte, pero ha sido por el desempeño del tipo de producto también que vendemos porque en épocas de pandemia la gente buscaba consumirlo natural, buscaba consumir algo que le beneficia a su salud entonces eso ha hecho que los productos comercializamos crezca las ventas, el PAI también dio un empujoncito, pero han sido varios factores.

Participante 11 menciona:

En el año 2020 o sea desde el inicio hasta el final cerrando el año 2021, sí cumplimos o sea pasamos el objetivo digamos un 200% un poco más tal vez, pero ya veníamos asistiendo a otras ferias. Siento que nos ayuda, pero hay otros factores que influyen que los nuevos clientes nos contacten.

Por el lado de los funcionarios de Promperu, se extrajeron las principales respuestas:

Participante 15 menciona:

Hay una matriz de Igor Ansoff, de producto mercado, te explica a través de cuatro estrategias la forma como las empresas pueden llegar a expandirse. Es una mezcla de producto, las variables de productos como nuevos y los tradicionales. Por otro lado, considero que en el PAI le faltó aplicar este tipo de teoría en los mecanismos, en los reglamentos, en el modelo operacional del PAI, a las finales no se trata de llevar un producto y expandirlo sino ver qué producto se puede diversificar, en la realidad se pueden encontrar clientes que no solo piden un solo producto si no una variedad de productos.

Lo mencionado por los entrevistados se relaciona al antecedente “*Export promotion programmes for assisting SMEs*” el autor concluye que los exportadores deben obtener conocimientos relevantes sobre el mercado de sus intermediarios y distribuidores extranjeros antes de participar en el PPE, esto permite obtener una ventaja competitiva y aumentar el desempeño.

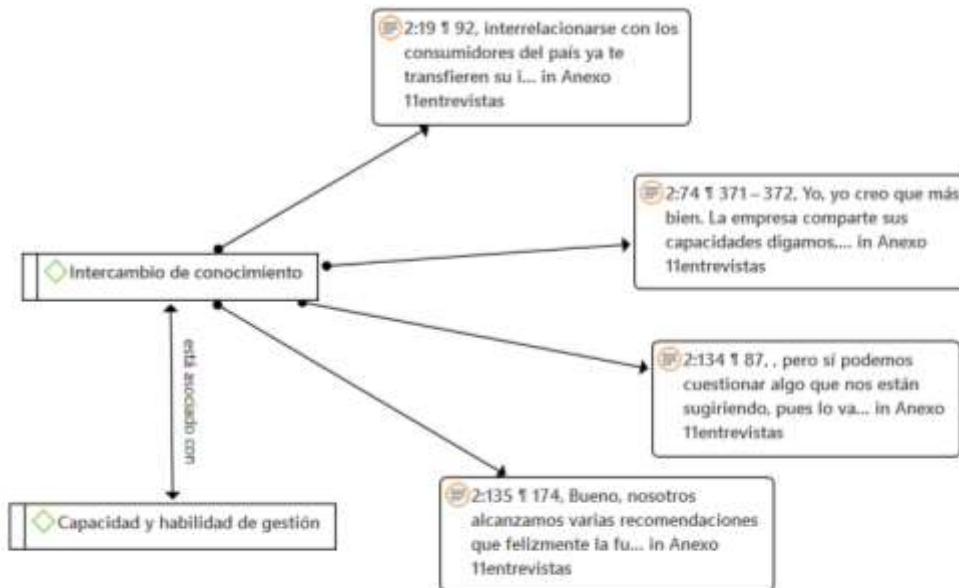
4.4.3 Análisis de factor intercambio de conocimiento

Después de realizar el procesamiento de datos se descubrió el hallazgo “Intercambio de Conocimiento”. En ese sentido 4 de 12 empresas aseveraron que el PAI permite intercambiar conocimientos desde la asistencia a las ferias hasta el asesoramiento por parte de los tutores en el PAI. Las empresas al compartir el *know how* de sus actividades y el PAI al coadyuvar esfuerzos para cumplir con los objetivos que se plantean el proyecto de internacionalización.

A continuación, se presentarán las manifestaciones de los entrevistados respecto a este nuevo hallazgo.

Figura 33

Intercambio de conocimiento con relación a la capacidad y habilidad de gestión



Los entrevistados mencionaron que la asistencia a las ferias internacionales permitió relacionarse con los consumidores, otros participantes, intermediarios, entre otros lo cual generó un intercambio de conocimiento.

Participante 2 menciona:

Interrelacionarse con los consumidores del país ya te transfieren su interés, demuestra este qué es lo que realmente ellos buscan entonces eso ya ayuda un montón al proceso de desarrollo, no dé producto que queremos posicionar en ese en ese país sí, o sea de hecho, la participación en para mí la facilitación en las ferias es un termómetro súper bueno,

porque ahí puedes ver desde los empaques, las presentaciones, las botellas del consumidor, ahora que están se acercan más qué tipo de producto, o sea, es sumamente enriquecedor.

Otros entrevistados comentaron que hubo intercambio de conocimientos porque las empresas comparten su experiencia, el *know how*, etc y por el lado de los tutores realizan recomendaciones a las empresas para que el plan de internacionalización se fructífero.

Participante 8 menciona:

Yo creo que más bien. La empresa comparte sus capacidades digamos, con los profesionales del PAI porque cada empresa es un mundo y cada empresa tiene un *expertis* inimaginable, ósea, al compartir esta experiencia, hace que el equipo de PAI propiamente se fortalezca y hoy sepan la realidad de cómo funcionan las empresas, y no es al revés. El equipo de PAI que propiamente que trabaja el PAI se fortalecen con la información que tiene en cada empresa yo lo veo así, pero eso es un aprendizaje mutuo, lo que al final es beneficioso para ambos.

Participante 2 menciona: “Pero sí podemos cuestionar algo que nos están sugiriendo, pues lo vamos a hacer, íbamos a llegar a un consenso”.

Participante 4 menciona:

Bueno, nosotros alcanzamos varias recomendaciones que felizmente la fueron tomando por ejemplo, una de las recomendaciones que nosotros hicimos fue de que, por ejemplo el primer desembolso, por ejemplo, ahora creo que era 1,600 soles o claro, o 16,000 soles que

creo y tenías que hacer que te dio una carta fianza por 1,600 soles y el Banco te cobra 400 soles por la Carta fianza entonces yo le decía, Oye, ¿para quién estamos trabajando para el PAI o para el Banco? entonces, lo mejor es que tú tengas tu carta fianza por el monto total, no por las partes, por el monto total, porque igual te van a cobrar 400 soles por la emisión, pero ya es por un monto total entonces, me entiendes lo que te digo.

Por lo expuesto anteriormente, se deja en constancia que “el intercambio de conocimiento” fue parte del desarrollo de las capacidades y habilidad de gestión, los entrevistados señalaron que fue una de las repercusiones del programa que enriqueció a las empresas.

Lo mencionado por los entrevistados se relaciona al antecedente “*Are export promotion programs effective in promoting the internalization of SMEs?*” donde el autor manifiesta que las empresas tratadas pueden aprender de los países exportadores vecinos y sobre procesos de exportación, tales efectos son positivos e indirectos por el uso de los PPE.

Para finalizar, una vez contrastado lo expuesto por los investigadores con los resultados, se concluye que el PAI genera repercusiones en la Internacionalización de las empresas agroexportadoras durante el período 2017 al 2021, las repercusiones se encuentran relacionadas a los pilares del PENX 2025.

CAPÍTULO V ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 CONCLUSIONES

En esta sección, se presentan las siguientes conclusiones en referencia al análisis realizado. Estas conclusiones tienen como objetivo “Conocer las repercusiones del PAI en la internacionalización de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017-2021”.

En términos generales, se concluye que el Programa de Apoyo a la Internacionalización ha generado repercusiones positivas en las empresas agroexportadoras beneficiarias que participaron en los años 2017 al 2019, a través de la asignación de los fondos no reembolsables incrementando el nivel de exportaciones, generación de nuevos posibles clientes y afianzamiento de las marcas.

Para empezar, el primer objetivo “Explorar las repercusiones del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la diversificación de mercados de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017 al 2021” se obtuvo que la primera categoría “Incremento volumen de exportación” fue un factor que, si presentó repercusiones positivas en las empresas exportadoras beneficiarias, pero no solo se debió al programa, sino a un exportador comprometido y diferentes factores precedentes. En ese sentido, las empresas lograron incrementar el nivel de exportaciones aproximadamente al décimo mes de ejecución del proyecto, los participantes recalcaron que las principales actividades que promueven este hecho es la asistencia a ferias internacionales, uso de herramientas de inteligencia comercial y el ingreso a los canales digitales. Con respecto a la segunda categoría “Nuevos contactos en el mercado internacional” fue impulsada por la asistencia a las ferias internacionales, hallazgo explicado líneas arriba, en el

cual lograron ampliar su red de contactos como distribuidores, posibles clientes, fabricantes, etc. Además, las herramientas de inteligencia comercial permitieron generar una base de datos de importadores internacionales relacionados a los productos del giro de negocio de los participantes. Con respecto, a la categoría “Experiencia en otros programas de promoción a la exportación (PPE)” aproximadamente el 41% de los encuestados tenía experiencia previa en otros programas gubernamentales, esos participantes son versados en rendición de cuentas, ejecución de cumplimiento de metas, manejan información más actualizada del mercado objetivo y tienen contactos gubernamentales. No obstante, los participantes que no tuvieron experiencia en otros (PPE) generaron un gasto administrativo extra. Asimismo, el primer objetivo “Explorar las repercusiones del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la diversificación de mercados de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017 al 2021” se encuentra relacionada al pilar 1 del PENX 2025 genera repercusiones positivas.

En segundo lugar, el objetivo “Comprender las repercusiones del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la diversificación de la oferta exportable de las empresas beneficiarias del PAI, durante el período 2017 al 2021” se obtuvo la categoría “Marketing” impulsada por las herramientas que se implementaron en la ejecución del programa permitieron afianzar la marca de las empresas y en algunos casos impulsar las ventas internacionales. En referencia a la categoría “Fondos no reembolsables” fue uno de los principales motores que motivo a las empresas a postular al PAI, debido a que facilita la ejecución de investigaciones de mercado, uso como viáticos para las ferias internacionales, fortalecer los canales digitales y, en especial, pago de los tutores y/o gestor comercial en el mercado de destino para el acompañamiento del proyecto. Por otro lado, la categoría “Estacionalidad de los productos” fue un factor que no generó repercusiones porque las empresas, en su mayoría, son agroindustriales.

Finalmente, el objetivo “Comprender cómo la tutoría del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la modalidad (Modalidad I y II) fortalece las capacidades y habilidades de gestión de las empresas beneficiarias del PAI, durante el período 2017 al 2021” la primera categoría que se obtuvo fue la “Experiencia del tutor en el rubro” ha sido un factor elemental en el acompañamiento del proyecto, impulsado por la experiencia en los mercados internacionales. Los tutores, en su mayoría, demostraron sus capacidades a través de las recomendaciones y *Feedback* que ofrecieron al plan de internacionalización, los cuales facilitan el alcance de objetivos, el cumplimiento de estos se lleva a cabo, en promedio, al décimo mes de la ejecución del proyecto. En la categoría “Apertura a nuevos cambios de la gerencia” se concluye que las recomendaciones fueron recibidas de la mejor manera; asimismo, las desavenencias presentadas fueron entregadas a los responsables del programa para una mejora en el futuro. Con respecto a la categoría “Transferencia de conocimiento” este factor repercutió a través de la elaboración del plan de internacionalización, asistencia a ferias internacionales, uso de herramientas de inteligencia comercial, recomendaciones y sugerencias recibidas por el tutor exportador y/o gestor comercial. Adicionalmente, se precisa recalcar que se logró el “Intercambio de conocimiento”, hallazgo explicado líneas arriba, lo cual permitió conocer el *know how* de las empresas asesoradas. Este objetivo se encuentra alineada al pilar IV del PENX2025 y al antecedente “*Effect of export promotion programs on export performance: evidence from manufacturing SMEs*” de Wang et al. (2017).

5.2 RECOMENDACIONES

Basándonos con los resultados obtenidos y en línea con el análisis teórico, y considerando lo mencionado por los expertos en las entrevistas, se han elaborado las siguientes recomendaciones a nivel de estatal, empresarial y académico.

Estado:

1. En cuanto al “Programa de Apoyo a la Internacionalización” se ha logrado mejorar el comportamiento exportador de las empresas beneficiarias; por tal motivo, las empresas han postulado nuevamente al PAI esperando tener acompañamiento y el financiamiento no reembolsable para la internacionalización de las empresas. Por otro parte, la sugerencia que se recogió de los entrevistados es sobre producto y mercado, como requisito para postular, brindar las facilidades de poder diversificar el producto de acuerdo con las necesidades del mercado de destino.
2. Teniendo en conocimiento las bases del PAI, se recomienda adecuar las nuevas versiones del PAI a las necesidades de las micro y pequeñas empresas peruanas, considerando antigüedad, monto exportado y comportamiento del exportador.
3. Considerar las características de las empresas beneficiarias y el mercado de destino para mejorar la eficiencia de las nuevas versiones del PAI.
4. Las entidades del estado deben implementar políticas de comunicación para promover el conocimiento del PAI.

Empresarial:

5. El programa de Apoyo a la Internacionalización tiene por objetivo la internacionalización de las empresas peruanas, buscando cumplir con los objetivos señalados en el PENX. Se

propone a las empresas aprovechar esta oportunidad para llevar a sus empresas al siguiente nivel y puedan seguir siendo un soporte en la economía peruana.

6. Los nuevos postulantes deberán ser comprometidos, para ello, es necesario conocer el mercado de destino e ir contactando a posibles clientes a través de las herramientas digitales e inteligencia comercial.
7. Las empresas que participaron en el programa tienen la oportunidad de seguir postulando al PAI bajo otras modalidades, lo cual les permite crecer a nivel empresarial y enfrentar nuevos retos; asimismo, los fondos no reembolsables son hasta 300,000 promoviendo la implantación comercial en el país de destino.
8. El uso de los EPP se considera importante en la época de recesión económica actual, ya que estimula la relación entre los recursos y capacidades de exportación y el rendimiento de las exportaciones.

Académico:

9. Se propone a los futuros investigadores, realizar una investigación cuantitativa de las empresas beneficiarias del año 2017 al 2019 para profundizar en el desempeño de las empresas participantes y conocer el impacto del PAI en las empresas beneficiarias.
10. Por otro lado, se propone realizar una comparación por sectores socioeconómicos, la presente investigación solo segmenta a las empresas agroexportadoras.

BIBLIOGRAFIA

- Agencia Agraria de Noticias. (2021, 31 de agosto). *Más de 30 empresas de ocho regiones exportarán a Europa, Asia y Norteamérica*. Recuperado el 01 de abril de 2022, de <https://agraria.pe/noticias/mas-de-30-empresas-de-ocho-regiones-exportaran-a-europa-asia-33016>
- Ahmed, Z. U., Mohamed, O., Johnson, J. P., & Meng, L. Y. (2002). Export promotion programs of Malaysian firms: an international marketing perspective. *Journal of business research*, 55(10), 831-843. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00223-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00223-X)
- Arbaiza, L. (2014). *Cómo elaborar una tesis de grado*. Universidad ESAN
- Arteaga Ortiz, J. (2017). *Manual de Internacionalización*. Ices España Exportación e inversiones. <https://bit.ly/430x9QG>
- Atlas.ti. (2002). *Análisis de entrevista* [Software]. Atlas.ti. <https://atlasti.com/es>
- Barron, M., & Sacio, W. (2018). *Within-firm spillovers of export promotion agencies*. Centro de Investigación Universidad del Pacífico. <https://bit.ly/3zmgAkT>
- Barreto, L. (2018, diciembre). *Programa de Apoyo a la Internacionalización* [Conferencia]. Asociación de Exportadores, Lima, Perú. <https://bit.ly/3KsJOoB>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2021). *Memoria Anual 2021*. <https://bit.ly/3nG941n>

Banco de desarrollo de América Latina. (2018, 10 de enero). *Iniciativa para contribuir en la internacionalización de empresas nacionales de 13 regiones de Perú*. Recuperado el 01 de abril de 2022, de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2018/01/caf-y-adex-impulsan-internacionalizacion-de-mipymes-peruanas/>

Banco Mundial. (2018, 01 de marzo). *Banco Mundial presenta estudio sobre agricultura en el Perú*. Recuperado el 01 de abril de 2022, de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/03/01/banco-mundial-presenta-estudio-sobre-agricultura-en-el-peru>

Bazan, J., & Sanabria, L. (2019). *Efectos mediadores de los programas de promoción de exportaciones en el desempeño exportador de las empresas Mypes agroexportadoras de granos andinos en el Perú 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/da96e93a-2f34-4a03-b667-9833e8b45a3c/content>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades, y ciencias sociales*. Colombia Prentice Hall. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Pearson educación.

Bose, T. K. (2016). Critical success factors of SME internationalization. *Journal of small business strategy*, 26(2), 87-109. <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/614/556>

- Cardozo-Castro, P., & Chavarro, A. (2005). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3), 4-23. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v1i3.264>
- Castillo, M. (2021). *La Agricultura Peruana, Situación Post Covid-19 Y Perspectiva*. Agricultura Peruana. <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/peru/18971.pdf>
- Catanzaro, A., & Teyssier, C. (2021). Export promotion programs, export capabilities, and risk management practices of internationalized SMEs. *Small Business Economics*, 57(3), 1479-1503. <https://doi.10.1007/s11187-020-00358-4>
- Comi, S., & Resmini, L. (2020). Are export promotion programs effective in promoting the internalization of SMEs?. *Economia Politica*, 37, 547-581. <https://doi.10.1007/s40888-019-00170-8>
- Congreso de la República del Perú. (2014). *Ley 30230 de 2014. Por lo cual se establece medidas tributarias, simplificación de procedimientos y permisos para la promoción y dinamización de la inversión en el país*.
- Congreso de la República. (2018). *Decreto legislativo 1403 de 2018. Que impulsa el fortalecimiento de las empresas exportadoras en el fondo Mipyme*.
- Coudounaris, D. N. (2018). Export promotion programmes for assisting SMEs. *Review of International Business and Strategy*, 28(1), 77-110. <https://doi.10.1108/RIBS-06-2017-0050>
- Cruz, K., & Quispe, N. (2020). *Programa Promoción a las exportaciones (Ruta Exportadora) y su relación con el desempeño exportador de las empresas PYMES participantes del*

sector cacao de las regiones de San Martín y Junín en el periodo 2016-2019 [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <https://bit.ly/3McWTDB>

Cruz, M. (2014). *Do export promotion agencies promote new exporters?*. Development prospects group global modeling and analytics team. <https://shre.ink/2UJJ>

Czinkota, M. R. (1996). Why national export promotion. *International Trade Forum*, (2), 10-13, 28.

<https://www.proquest.upc.elogim.com/docview/231434059/fulltextPDF/D0D59E9041C749B2PQ/1?accountid=43860>

Czinkota, M. R. (2000). Educator insights: the policy gap in international marketing. *Journal of International Marketing*, 8(1), 99-111. <https://doi.org/10.1509/jimk.8.1.99.19562>

Da Silva, P., & Da Rocha, A. (2001). Perception of export barriers to Mercosur by Brazilian firms. *International Marketing Review*, 18(6), 589-611.

<https://doi.org/10.1108/EUM0000000006296>

Del Aguila, A. (2019). *Influencia de programas de promoción de exportaciones en el desempeño exportador de empresas exportadoras de papa congelada en Perú 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/838eff1b-e20b-425e-b3f3-191721ea7cef/content>

Espinoza, V., & Maier, M. (2020). *Análisis de los factores que inciden en la internacionalización de las pymes de la selva peruana exportadoras de cacao en grano*,

durante el periodo 2009-2019 [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <https://bit.ly/3lXY8vI>

Francis, J. & Collins, Collen. (2004). Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance The case of Canadian high-technology SMEs. *International Marketing Review*, 21(4/5), 474-495. DOI: DOI: 10.1108/02651330410547153

Freixanet, J. (2012). Export promotion programmes: their impact on companies' internationalization performance and competitiveness". *International Business Review*, 21(6), 1065-1086. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2011.12.003

Freixanet, J., & Ayob, A. H. (2014). Insights into public export promotion programs in an emerging economy: The case of Malaysian SMEs. *Evaluation and program planning*, 46, 38-46. <https://doi.10.1016/j.evalprogplan.2014.05.005>

Freixanet, J., & Churakova, I. (2018). The impact of export promotion programs on firms' export competencies and performance in a transition economy: The case of Russian manufacturers. *Journal of East-West Business*, 24(4), 287-318. <https://doi.10.1080/10669868.2018.1467840>

Galán, J., Galende J. & Gonzales J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización. *Economía industrial*, 333, 33-48. <https://bit.ly/40AoAKQ>

Gençtürk, E. F., & Kotabe, M. (2001). The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation. *Journal of International Marketing*, 9(2), 51-72. <https://doi.org/10.1509/jimk.9.2.51.19886>

Gencturk, E. F. (2010). Export assistance programs. En. J. Sheth, & N. Malhotra (Eds.). *Wiley International Encyclopedia of Marketing* (pp. 1-2). Wiley.

<https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem06053>

Guerrero, F. (2021, 22 de enero). Pymes exportadoras lograron resistir el impacto del Covid-19 gracias al sector servicios. *La tercera*. Recuperado el 01 de abril de 2022, de

<https://www.latercera.com/pulso/noticia/pymes-exportadoras-lograron-resistir-el-impacto-del-covid-19-gracias-al-sector-servicios/SEWDXZJ2HJB6TJJJ5NJQYVVPPI/>

Haddoud, M. Y., Jones, P., & Newbery, R. (2017). Export promotion programmes and SMEs' performance: Exploring the network promotion role. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 68-87. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2016-0116>

Haddoud, M. Y., Onjewu, A. K., Jones, P., & Newbery, R. (2018). Investigating the moderating role of Export Promotion Programmes using evidence from North-Africa. *Critical perspectives on international business*, 14(2), 282-308. <https://doi.org/10.1108/cpoib-11-2016-0059>

Hansson, G., Sundell, H., & Öhman M. (2004). *The new modified Uppsala model -Based on an anomalistic case study at Malmberg Water AB* [Tesis de bachiller, Universidad de Kristianstad]. Portal de investigación. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:229460/FULLTEXT01.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

Hollensen, S. (2010) *Global Marketing – A Decision-Oriented Approach*. Pearson Education, Harlow, UK.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). Producción Nacional.

https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/03-informe-tecnico-produccion-nacional-ene-2022.pdf

Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review*, 7(4). <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40, 1411-1431. doi:10.1057/jibs.2009.24

June, F., & Collins, C. D. (2004). Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance. The case of Canadian high-technology SMEs. *International Marketing Review*, 21(4-5), 474-495. <https://doi.org/10.1108/02651330410547153>

Karoubi, B., Lecerf, M., & Bertrand, G. (2018). Are export promotion programs efficient for small and medium enterprises. *Economics Bulletin*, 38(1), 105-110. <https://bit.ly/42W1mk3>

Lazo, P., & Ricra, P. (2019). *Uso de los Programas de Apoyo a la Internacionalización (P.A.I.) y su impacto en las empresas mypes no habituales bajo la modalidad I del programa* [Tesis de bachillerato, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio Institucional de la UTP.

https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3713/Pamela%20Lazo_Patria%20Ricra_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Leonidou, C. N., & Leonidou, L. C. (2011). Research into environmental marketing/management: a bibliographic analysis. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 68-103. <https://doi.10.1108/03090561111095603>

Loyola P. & Trujillo V. (2021). *Grado de influencia del Programa de Apoyo a la Internacionalización PAI en el desempeño exportador de las empresas MIPYMES peruanas beneficiarias del subsector agrícola del año 2018* [Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <https://bit.ly/3TZQXzQ>

Malca, J. (2022). *Adaptación de beneficiarios del Programa de Apoyo a la Internacionalización 2017-2019* [Conjunto de datos]. Base de datos de MINCETUR. <https://onedrive.live.com/edit.aspx?resid=FCABDA4A9986FFCC!1227&ithint=file%2cxlsx>

Malca, O., Peña-Vinces, J., & Acedo, F. J. (2020). Export promotion programmes as export performance catalysts for SMEs: insights from an emerging economy. *Small Business Economics*, 55, 831-851. <https://doi.10.1007/s11187-019-00185-2>

Merubia, M. J. (2017). Teorías de la internacionalización de empresas. *Illustra*, 10, 21-51. <https://doi.10.1007/s11187-019-00185-2>

Ministerio de Comercio Exterior y turismo. (2015a). *Decreto Supremo N° 060-2015-EF del 24 de marzo de 2015. Por lo cual se aprueba el Reglamento del Fondo MIPYME.*

Ministerio de Comercio Exterior y turismo. (2015b). *Resolución Ministerial N° 377 -2015-MINCETUR del 9 de diciembre de 2015. Por lo cual se aprueba el PENX Plan Estratégico Nacional Exportador 2025.*

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Resolución Ministerial N° 147-2016-EF/15 del 5 de mayo de 2016. Por lo cual se aprueba el reglamento Operativo del Programa de Apoyo a la Internacionalización.*

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Resolución Ministerial N° 052-2019-EF/15 del 8 de febrero de 2019. Por lo cual se aprueba el reglamento Operativo del Programa de Apoyo a la Internacionalización.*

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2020). *Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) 2025.* <https://bit.ly/3zuvHbK>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f.). *Reglamento Operativo del Programa de Apoyo a la Internacionalización.* Recuperado el 01 de abril de 2022, de https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/Reglamento_Operativo_PAI_MEF.pdf

Ministerio de la Producción. (s.f.). *Estadística MIPYME.* Recuperado el 23 de marzo de 2023, de <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme#>

Mota, J., Moreira, A., & Alves, A. (2021). Impact of export promotion programs on export performance. *Economies*, 9(3), 127. DOI:10.3390/economies9030127

- Njinyah, S. Z. (2018). The effectiveness of government policies for export promotion on the export performance of SMEs Cocoa exporters in Cameroon. *International Marketing Review*, 35(1), 164-185. <https://doi.org/10.1108/IMR-05-2016-0103>
- Ñaupas H., Mejía E., Novoa E., & Villagomez A. (2014). *Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Perú. Ediciones de la U 2014
- Procolombia (2013, 12 de diciembre). *Proexport Colombia presentó logros de gestión para promover exportaciones, inversión y turismo* [Reportaje televisivo]. You Tube. <https://www.youtube.com/watch?v=GPWLjVHcuuA&t=29s>
- Programa de Apoyo a la Internacionalización. (s.f.). *¿Qué es el PAI?*. <https://bit.ly/3Kr9cLp>
- Promperú Oficial. (2022, 13 de enero). *Principales logros y resultados en el 2021 sobre la promoción de las exportaciones* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=rWoaREYiYhI&t=1347s>
- Reid, S. (1984). Information acquisition and export entry decisions in small firms. *Journal of Business research*, 12(2), 141-157. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(84\)90002-X](https://doi.org/10.1016/0148-2963(84)90002-X)
- Rehmer, M. (2013, 06 de marzo). *ALEMANIA: Las ferias internacionales, herramientas de marketing para el comercio exterior del Perú. Cámara de Comercio e Industria Peruano-alemana*. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Recuperado el 08 de agosto de 2022, de <https://bit.ly/3KqoKyQ>

Sánchez Palomino, R. H. (2021, setiembre). *Resumen ejecutivo sustentación del proyecto de presupuesto para el año fiscal 2022*. Ministerio de Transporte y Comunicaciones. Recuperado el 05 de mayo de 2022, de <https://bit.ly/3M9Rc9v>

Sierralta Ríos, A. (2007). *Internacionalización de las empresas latinoamericanas*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Shamsuddoha, A. K., & Yunus Ali, M. (2006). Mediated effects of export promotion programs on firm export performance. *Asia pacific journal of Marketing and logistics*, 18(2), 93-110. <https://doi.org/10.1108/13555850610658255>

Shamsuddoha, A. K., Ali, M. Y., & Ndubisi, N. O. (2009). A conceptualisation of direct and indirect impact of export promotion programs on export performance of SMEs and entrepreneurial ventures. *International Journal of Entrepreneurship*, 13, 87. <https://research-repository.griffith.edu.au/handle/10072/39932>

Swisscontact. (s.f). *Programa de Apoyo a la Internacionalización en Perú*. Recuperado el 06 de febrero del 2023, de <https://www.swisscontact.org/es/proyectos/pai>

Tapella, E. (2007). *Mapeo de actores claves*. [Documento de trabajo del proyecto, Universidad Nacional de Córdoba]. Repositorio de la Universidad de Córdoba. <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>

TvPerú Noticias. (2017, 11 de julio). *Mincetur: 25 millones de soles para internacionalizar empresas peruanas*. Recuperado el 01 de abril de 2022, de <https://www.tvperu.gob.pe/noticias/economia/mincetur-25-millones-de-soles-para-internacionalizar-empresas-peruanas>

TvPerú Noticias. (2018, 07 de diciembre). *Mincetur entrega S/ 1.5 millones a nuevas mipymes para procesos de internacionalización*. Recuperado el 01 de abril de 2022, de <https://www.tvperu.gob.pe/noticias/economia/mincetur-entrega-s-15-millones-a-nuevas-mipymes-para-procesos-de-internacionalizacion>

TvPerú Noticias. (2021a, 16 de julio). *Mincetur lanza nueva versión del Programa de Apoyo a la Internacionalización*. Recuperado el 01 de abril de 2022, de <https://www.tvperu.gob.pe/noticias/economia/mincetur-lanza-nueva-version-del-programa-de-apoyo-a-la-internacionalizacion>

TvPerú Noticias. (2021b, 10 de noviembre). *Gobierno otorga hasta S/ 70 mil para hacer realidad el sueño exportador*. Recuperado el 01 de abril de 2022, de <https://www.tvperu.gob.pe/noticias/economia/gobierno-otorga-hasta-s-70-mil-para-hacer-realidad-el-sueno-exportador>

Veritrade. (2022). *Exportaciones FOB* [Software]. Veritrade. <https://veritra.upc.elogim.com/es/mis-busquedas>

Volpe, C. V., & Carballo, J. (2008). Is export promotion effective in developing countries? Firm-level evidence on the intensive and the extensive margins of exports. *Journal of International Economics*, 76(1), 89-106. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2008.05.002>

Volpe, C. V., & Carballo, J. (2010). Beyond the average effects: The distributional impacts of export promotion programs in developing countries. *Journal of Development Economics*, 92(2), 201-214. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2009.02.007>

Wang, X., Chen, A., Wang, H., & Li, S. (2017). Effect of export promotion programs on export performance: evidence from manufacturing SMEs. *Journal of Business Economics and Management*, 18(1), 131-145. <https://doi.org/10.3846/16111699.2016.1278031>

Zafar, A., Osman, M., James, J. & Leong, M. (2002). Export promotion programs of Malaysian firms: an international marketing perspective. *Journal of business research*, 55(10), 831-843. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00223-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00223-X)

Zegarra, E. (2020). *El Tratado de Libre Comercio Perú - Unión Europea y su impacto socioeconómico en la agricultura familiar*. [Informe final, Grupo de análisis para el desarrollo]. Biblioteca de Grupo de análisis para el desarrollo. <https://bit.ly/42W0LyT>

ANEXOS

Anexo 1. Segunda versión del PAI (Modalidades)

Nueva Versión del PAI

1 Emprendimiento Exportador

2 Potenciamiento de exportaciones

3 Consolidación de la actividad exportadora

4 Implantación comercial

Anexo 2. Requisitos generales del PAI

Requisitos Generales del Programa

Tener RUC activo y habido

Ser MIPYME, con una Iniciativa de Internacionalización, la cual puede ser presentada de manera individual o de forma grupal

No tener deudas coactivas

No encontrarse inmersa en algún proceso concursal

En caso de contar con clasificación de riesgo por la SBS, esta no podrá estar debajo de la categoría Cliente con Problemas Potenciales (CPP).

No haber sido sancionadas por un mal desempeño en la gestión de un proyecto culminado o en ejecución que haya sido financiado con recursos administrados por el Operador o con otra fuente de financiamiento al cual el Operador tenga acceso.

Completar debidamente el test de exportador de PROMPERÚ

No contar con Inhabilitación temporal o definitiva para contratar con el estado

Anexo 3. Requisitos específicos del PAI

Requisitos Específicos del Programa	Modalidad I	Modalidad II	Modalidad III	Modalidad IV
Ventas anuales (Base imponible 2017 – S/. 4,050)	60 UIT- 2300 UIT	100 UIT- 2300 UIT	150 UIT- 2300 UIT	200 UIT- 2300 UIT
Años mínimos de constituido (bienes)	3 años	4 años	8 años	4 años
Haber registrado Exportaciones (bienes)	2 años consecutivos o no consecutivos	En los últimos 2 años	-	En los últimos 2 años
Años mínimos de constituido (servicios)	2 años	2 años	-	2 años
Haber registrado exportaciones (servicios)	1 exportación como mínimo	1 exportación en el último año	-	1 exportación como mínimo
Contar con una persona con conocimientos de comercio exterior	X	X	-	X
Contar con un manual de franquicias, circular de oferta de franquicias y contrato de franquicias	-	-	X	-
Contar con por lo menos, con una filial local como franquicia con un año de funcionamiento como	-	-	X	-

mínimo o con dos sucursales
locales, también con un año de
funcionamiento como mínimo

Contar con una marca propia registrada ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI	-	-	X	-
--	---	---	----------	---

Haber registrado exportaciones al mercado de destino en el que desea implantarse	-	-	-	X
--	---	---	---	----------

No contar previamente con una filial o sucursal en el mercado de destino que desea implantarse con el apoyo del presente programa.	-	-	-	X
---	---	---	---	----------

El mercado de destino preferentemente deberá estar comprendido dentro de alguno de los Acuerdos Comerciales suscritos por el Perú	-	-	-	X
---	---	---	---	----------

Anexo 4. Data de empresas beneficiarias del PAI (2017-2019)

N°	AÑO	CONVOCATC	MODALIDAD	EMPRESA	SECTOR
1	2017	2017-I	I - Potenciam	LAURIE & PU	AGRO
2	2017	2017-I	I - Potenciam	GRANDINO S	AGRO
3	2017	2017-II	I - Potenciam	RASIL S.R.L.	AGRO
4	2017	2017-II	I - Potenciam	COOPERATI	AGRO
5	2017	2017-II	I - Potenciam	AMAZON AN	AGRO
6	2017	2017-II	I - Potenciam	RFCAR SRLT	AGRO
7	2017	2017-II	I - Potenciam	SHANANTIN	AGRO
8	2017	2017-II	I - Potenciam	GREENBOX S	AGRO
9	2018	2018-I	I - Potenciam	AMAZONA C	AGRO
10	2018	2018-I	I - Potenciam	COOP AGR	AGRO
11	2018	2018-I	I - Potenciam	COOPERATI	AGRO
12	2018	2018-I	I - Potenciam	COOPERATI	AGRO
13	2018	2018-I	I - Potenciam	FESTIVAL FR	AGRO
14	2018	2018-I	II - Consolida	IMEX FUTUR	AGRO
15	2018	2018-I	I - Potenciam	PEBANI INVE	AGRO
16	2018	2018-I	II - Consolida	RMC SEED P	AGRO
17	2018	2018 -II	I - Potenciam	INCA INVEST	AGRO
18	2018	2018 -II	I - Potenciam	COOPERATI	AGRO
19	2018	2018 -II	I - Potenciam	COOPERATI	AGRO
20	2018	2018 -II	II - Consolida	MAIA S.A.C.	AGRO
21	2018	2018 - III	I - Potenciam	CPX PERU S.	AGRO
22	2018	2018 - III	II - Consolida	NOE IMPORT	AGRO
23	2018	2018 - III	II - Consolida	AGROINDUS	AGRO
24	2018	2018 - III	I - Potenciam	ASOCIACION	AGRO
25	2018	2018 - III	I - Potenciam	COOPERATI	AGRO
26	2018	2018 - III	II - Consolida	COOPERATI	AGRO
27	2018	2018 - III	I - Potenciam	AGROEXPOR	AGRO
28	2018	2018 - III	I - Potenciam	PROMACA E	AGRO
29	2019	2019 - I	I - Potenciam	BEST BERRIE	AGRO
30	2019	2019 - I	I - Potenciam	CENTRAL DE	AGRO
31	2019	2019 - I	I - Potenciam	ECOINCA S.A	AGRO
32	2019	2019 - I	I - Potenciam	EKO BUSINES	AGRO
33	2019	2019 - I	I - Potenciam	ELISUR ORG	AGRO
34	2019	2019 - I	II - Consolida	INDUSTRIAS	AGRO
35	2019	2019 - I	II - Consolida	GREENBOX S	AGRO
36	2019	2019 - II	I - Potenciam	TIERRA ORG	AGRO
37	2019	2019 - II	II - Consolida	MOLINOS AS	AGRO
38	2019	2019 - II	II - Consolida	PROMOTOR	AGRO
39	2019	2019 - II	II - Consolida	COOPERATI	AGRO
40	2019	2019 - II	II - Consolida	COLOREXA S	AGRO
41	2019	2019 - II	II - Consolida	FITO PERU E	AGRO
42	2019	2019 - III	I - Potenciam	COOPERATI	AGRO
43	2019	2019 - III	I - Potenciam	ASOCIACION	AGRO
44	2019	2019 - III	I - Potenciam	WHITE LION	AGRO
45	2019	2019 - III	I - Potenciam	FUSION FOO	AGRO
46	2019	2019 - III	I - Potenciam	NATIVA ORG	AGRO
47	2019	2019 - III	II - Consolida	AMAZON NU	AGRO
48	2019	2019 - III	II - Consolida	PERU NATUR	AGRO
49	2019	2019 - III	II - Consolida	AGRITRADE	AGRO
50	2019	2019 - III	II - Consolida	AGRICOLA K	AGRO
51	2019	2019 - III	II - Consolida	VISON'S S.A.	AGRO
52	2019	2019 - III	II - Consolida	AICACOLOR	AGRO
53	2019	2019 - IV	II - Consolida	FLO TRADING	AGRO
54	2019	2019 - IV	II - Consolida	ANAWI EXPO	AGRO
55	2019	2019 - IV	I - Potenciam	TROPICAL NE	AGRO
56	2019	2019 - IV	II - Consolida	UNIÓN DE N	AGRO
57	2019	2019 - IV	I - Potenciam	BLAMAC S.A	AGRO
58	2019	2019 - IV	II - Consolida	FUNDO LA N	AGRO
59	2019	2019 - IV	II - Consolida	ORGANIC RA	AGRO
60	2019	2019 - IV	II - Consolida	SPRING VALL	AGRO
61	2019	2019 - IV	II - Consolida	COOPERATI	AGRO

Nota. Adaptado de Mincetur 2022.

Anexo 5. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

“Tema: Repercusiones del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la internacionalización de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017-2021”.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CATEGORÍAS	METODOLOGÍA
PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPÓTESIS PRINCIPAL		TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN
¿Cómo el Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) generó repercusiones en la internacionalización de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017-2021?	Conocer las repercusiones del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la internacionalización de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017-2021.	El Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) generó repercusiones dispares en la internacionalización de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017-2021.	(INDEPENDIENTE): PROGRAMA DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN (DEPENDIENTE):	Metodología Cualitativa Diseño Teoría fundamentada
PROBLEMA ESPECÍFICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	HIPOTESIS ESPECÍFICO		POBLACIÓN DE ESTUDIO

1.¿Cuáles son las repercusiones del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la diversificación de mercados de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017 al 2021?	Explorar las repercusiones del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la diversificación de mercados de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017 al 2021.	El Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) repercutió de forma variada en la diversificación de mercados de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017 al 2021.	INTERNACIONALIZACIÓN Diversificación de mercados	Las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI (2017 al 2019).
2.¿Cuáles son las repercusiones del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la diversificación de la oferta exportable de las empresas beneficiarias del PAI, durante el período 2017 al 2021?	Comprender las repercusiones del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la diversificación de la oferta exportable de las empresas beneficiarias del PAI, durante el período 2017 al 2021.	El Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) repercutió de forma variada en la diversificación de la oferta exportable de las empresas beneficiarias del PAI, durante el período 2017 al 2021.	Diversificación de oferta exportable	Muestra: Seleccionada a conveniencia

<p>3. ¿Cómo la tutoría del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la modalidad (Modalidad I y II) fortalece las capacidades y habilidades de gestión de las empresas beneficiarias del PAI, durante el período 2017 al 2021?</p>	<p>Comprender cómo la tutoría del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la modalidad (Modalidad I y II) fortalece las capacidades y habilidades de gestión de las empresas beneficiarias del PAI, durante el período 2017 al 2021.</p>	<p>La tutoría del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la modalidad (Modalidad I y II) fortaleció de manera heterogénea las capacidades y habilidades de gestión en internacionalización de las empresas beneficiarias del PAI, durante el período 2017 al 2021.</p>	<p>Instrumento: Entrevistas a profundidad con preguntas semiestructuradas</p>
--	--	---	--

Anexo 6. Matriz de categorización

Pregunta principal de investigación	Objetivo principal de la investigación	Categorías	Subcategorías
¿Cómo el Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) generó repercusiones en la internacionalización de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017-2021?	Conocer las repercusiones del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la internacionalización de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017-2021.	Diversificación de Mercados	Incremento del volumen de exportación (encontrar los antecedentes) Nuevos contactos en el mercado internacional. Experiencia en otros PPE.
		Diversificación de la oferta exportable	Marketing internacional Actividad de inversión de los fondos disponibles. Estacionalidad de los productos.
		Capacidades y habilidades de gestión	Experiencia del tutor en el rubro y conocimiento de otros idiomas. Nivel de apertura a los cambios de la gerencia. Conocimiento en materia de comercio exterior e internacionalización de la empresa.

Anexo 7. Carta de presentación

Lima, 10 de agosto de 2022



25 años
UPC
1947-2022

UPC
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
Calle La Victoria 1501
Lima, Perú

UPC
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
Calle La Victoria 1501
Lima, Perú
Teléfono: 011 221 1000
www.upc.edu.pe

UPC

A quien corresponda,

Estimados señores:

A través de la presente es un placer saludarlos y presentar a:

Apellidos y nombres
Guiller Quispe Vilma

Código
U201417932

Son egresados de la carrera de Negocios Internacionales EPE en la Facultad de Negocios de la UPC, y se encuentra realizando un proyecto de investigación del Programa de Titulación Profesional en Negocios Internacionales para el cual requiere una base de datos e información relevante.

Agradecemos se sirvan concederle las facilidades necesarias para el cumplimiento de sus objetivos.

Hacemos propicia la oportunidad para reiterar nuestro agradecimiento por su amable contribución en beneficio de su investigación.

Atentamente,

James Leigh Boluarte
Director de Carrera
Administración y Negocios Internacionales
Facultad de Negocios



Anexo 8. Cuestionario para Empresas Beneficiarias del PAI

TEMA: “Repercusiones del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la internacionalización de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017-2021”.

Objetivo general: “Conocer las repercusiones del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la internacionalización de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017-2021”.

Esta entrevista se centra en las empresas beneficiarias del PAI agroexportadora (2017-2019).

Me podría comentar brevemente, ¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente y cuáles son las principales funciones que cumple?

1. ¿Cuáles fueron los principales retos para postular en el PAI?
2. ¿Participó en otros programas de promoción a la exportación? ¿En qué programas y hace cuánto tiempo? ¿De qué manera la participación en otros programas aportó en su participación en el PAI?
3. ¿Se cumplió con el objetivo general del plan de internacionalización? Podría brindarnos una breve explicación por favor.
4. Con respecto al volumen de exportación, ¿Hubo un incremento en sus exportaciones después de participar en el PAI? ¿Fue por consecuencia de la participación en el PAI? ¿Después de cuánto tiempo de haber participado en el PAI? ¿Cuánto de porcentaje aproximadamente? ¿Tienen proyecciones para otras ventas?
5. ¿Logró ingresar a un nuevo mercado de exportación como consecuencia de la participación en el PAI, propuesto en el plan de internacionalización? ¿Qué países? ¿Cuáles fueron las barreras de ingreso a ese mercado y cómo lograron superarlo?

6. ¿Logró ampliar su red de contactos, posibles clientes, como consecuencia de la participación en el PAI? ¿De qué manera? ¿Aproximadamente cuántos posibles clientes?
7. ¿La contra estación ha sido un factor determinante para su empresa? ¿Vende marca blanca o posicionada?
8. Con respecto al Marketing internacional, ¿Cómo se aplicó a su empresa? (ejemplos) ¿Conoce los gustos y costumbres del consumidor? ¿Adaptó sus productos a las necesidades del país de destino?
9. Con respecto a los recursos no reembolsables otorgados por el PAI, ¿De qué manera invirtió los fondos elegibles otorgados por el PAI, en qué componente? Podría detallar los gastos por favor. ¿De qué manera repercutió en la empresa esta decisión? ¿Quién tomó la decisión de esa inversión? ¿De qué manera aportó la tutoría del PAI en estas actividades?
10. ¿Qué opinión tiene sobre los tutores del PAI? ¿Las capacidades del tutor eran las más adecuadas para su plan de internacionalización? ¿De qué manera las tutorías del PAI en materia de planeación comercial internacional aportaron a su empresa?
11. ¿La gerencia mostró disposición e implementó las recomendaciones sugeridas por el comité del programa? ¿Y sobre las brindadas por el tutor del PAI? ¿Cree usted que las recomendaciones fueron las más adecuadas? ¿Por qué?
12. Uno de los propósitos del PAI es la generación de capacidades para la internacionalización. ¿Desde su apreciación, cómo repercutió este factor en su empresa?

Anexo 9. Cuestionario para especialistas de PAI

TEMA: “Repercusiones del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la internacionalización de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017-2021”.

Objetivo general: “Conocer las repercusiones del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en la internacionalización de las empresas agroexportadoras beneficiarias del PAI, durante el período 2017-2021”.

Esta entrevista se centra en los especialistas del PAI.

Me podría comentar, ¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente y cuáles son las principales funciones que cumple?

Por favor, nos centraremos en las empresas beneficiarias del sector agroexportador.

1. El PAI se encuentra enmarcado en el PENX 2025 y el principal objetivo del PENX es avanzar hacia la internacionalización de la empresa peruana. ¿considera usted que el PAI logra cumplir con ese objetivo? ¿De qué manera? ¿Después de cuánto tiempo los participantes del programa lograron cumplir con los indicadores de exportación, según el plan de internacionalización?
2. ¿Cuáles fueron los países de destino más recurrentes en los planes de internacionalización? ¿Cuáles son las barreras de ingreso más recurrentes en el sector agroexportador? ¿Cómo considera usted que las empresas agroexportadoras han sobrellevado las dificultades de ingreso a los mercados de destino?
3. Según Francis y Collins en sus investigaciones sugieren que "el uso de un mayor número de Programa de Promoción a la Exportación influye en el logro de objetivos de exportación y las estrategias de expansión de las exportaciones". ¿Tiene conocimiento si

las empresas beneficiarias del PAI han participado antes en algún otro programa de promoción a la exportación? ¿Del 100% de empresas beneficiarias, cuántas en porcentaje aproximadamente han participado antes en algún PPE? ¿Hay alguna característica en particular que diferencia a las empresas que han participado en algún PPE antes y las que no han participado en algún PPE antes?

4. ¿De qué manera las empresas han logrado obtener una cartera de nuevos contactos en los mercados internacionales?
5. Según el Reglamento Operativo del PAI art. 4, los recursos económicos destinados al PAI están orientados a fortalecer la productividad mediante los instrumentos de difusión tecnológica, innovación empresarial, mejora de gestión y encadenamiento productivo, así como el acceso a mercados. ¿Considera usted que esos instrumentos repercuten en la internacionalización de las empresas beneficiarias? Podría explicar brevemente por favor.
6. El segundo Pilar del PENX 2025 busca consolidar las exportaciones peruanas con énfasis en las exportaciones no tradicionales. ¿Qué producto agro considera usted que fue un reto exportar? ¿Qué producto considera usted que tiene un potencial para las exportaciones futuras?
7. De acuerdo con las bases del PAI, en el componente I se elabora el plan de internacionalización y transferencia de conocimiento. ¿De qué manera se transfiere los conocimientos de los tutores a los participantes beneficiarios (Modalidad I y II)? Podría proporcionarnos ejemplos.
8. ¿Puede compartirnos un poco sobre las enseñanzas que han tenido los beneficiarios del PAI en la modalidad I y II? Por favor, comente un breve ejemplo.

9. El PAI se encuentra enmarcado bajo en PENX 2025, uno de los pilares del PENX 2025 es la generación de capacidades para la internacionalización. ¿Cómo se difunde o genera esas capacidades en las empresas beneficiarias del PAI?
10. El PENX bajo el pilar 3 desarrolla un sistema integral y descentralizado de mecanismos especializados de financiamiento con la finalidad de que las empresas peruanas sean más competitivas internacionalmente y estén orientadas a la ampliación y diversificación de la oferta exportable en las MYPES. ¿Desde su punto de vista se ha logrado cumplir con estos retos? ¿De qué manera el financiamiento aporta a la diversificación de la oferta exportable?

Anexo 10. Ficha de Opinión y Validación del Instrumento Final

FICHA DE OPINIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO FINAL

Teniendo en cuenta los aspectos que se indican, cuál es la valoración que le da al instrumento. Señale el porcentaje que le asigna, en el casillero respectivo.

I. DATOS INFORMATIVOS DEL EXPERTO

Apellido y Nombre del experto	Cargo o Institución donde labora (do)	Años de experiencia en el sector	Tipo de Instrumento de Evaluación	Autores del Instrumento
Sú Wong, Diana Beatriz	Tutor Exportador del Programa de Apoyo a la Internacionalización - PAI (Pro Innóvate)	del año	Cuestionario con preguntas semiestructuradas.	Vilma Guiller Quispe

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS DE VALIDACIÓN	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%	Comentarios
1. CLARIDAD	El instrumento está focalizado en un lenguaje apropiado, entendible y conciso por los entrevistados (encuestados)					90%	
2. OBJETIVIDAD	Las preguntas mantienen un lenguaje y contenido neutro, evitando sesgos en las posibles respuestas de los entrevistados.					95%	
3. TEMPORALIDAD	Las preguntas están acorde a la realidad del sector/producto en el periodo de estudio de la investigación.					90%	
4. ORGANIZACIÓN	Las preguntas están ordenadas de acuerdo a los objetivos planteados y posibles respuestas de los entrevistados.					82%	
5. SUFICIENCIA	Las preguntas son las adecuadas en cantidad para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.					85%	
6. CONSISTENCIA	En general, las posibles respuestas darán respuesta a los objetivos planteados en la investigación.					85%	

III. COMENTARIOS GENERALES DEL INSTRUMENTO

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN	87.83	Los cuestionarios han sido elaborados adecuadamente y ayudarán a tener una clara idea de las repercusiones del PAI en las empresas ganadoras, asimismo, a plantear mejoras a futuras versiones del concurso.	
Lima, 11 de agosto del 2022	41256599		dsuwong@hotmail.com
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Correo

FICHA DE OPINIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO FINAL

Teniendo en cuenta los aspectos que se indican, cuál es la valoración que le da al instrumento. Señale el porcentaje que le asigna, en el casillero respectivo.

I. DATOS INFORMATIVOS DEL EXPERTO

Apellido y Nombre del experto	Cargo o Institución donde labora (do)	Años de experiencia en el sector	Tipo de Instrumento de Evaluación	Autores del Instrumento
Danny Pacheco Infante	Tutor Exportador del Programa de Apoyo a la Internacionalización - PAI (Pro Innóvate)	09 años realizando consultorías de internacionalización y 25 años de experiencia profesional	Cuestionario con preguntas semi-estructuradas.	Vilma Guillen Quipe

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS DE VALIDACIÓN	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%	Comentarios
1. CLARIDAD	El instrumento está formulado en un lenguaje apropiado, entendible y conciso por los entrevistados (encuestados)				X		
2. OBJETIVIDAD	Las preguntas mantienen un lenguaje y contenido neutro, evitando sesgos en las posibles respuestas de los entrevistados.				X		
3. TEMPORALIDAD	Las preguntas están acorde a la realidad del sector/producto en el periodo de estudio de la investigación.				X		
4. ORGANIZACIÓN	Las preguntas están ordenadas de acuerdo a los objetivos planteados y posibles respuestas de los entrevistados.				X		
5. SUFICIENCIA	Las preguntas son las adecuadas en cantidad para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.				X		
6. CONSISTENCIA	En general, las posibles respuestas darán respuesta a los objetivos planteados en la investigación.				X		

III. COMENTARIOS GENERALES DEL INSTRUMENTO

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

Lima, 15/08/2022	10300838		pcpdpac@upc.edu.pe
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Correo

FICHA DE OPINIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO FINAL

Teniendo en cuenta los aspectos que se indican, cuál es la valoración que le da al instrumento. Señale el porcentaje que le asigna, en el casillero respectivo.

I. DATOS INFORMATIVOS DEL EXPERTO

Apellido y Nombre del experto	Cargo o Institución donde (ha) labora (do)	Años de experiencia en el sector	Tipo de Instrumento de Evaluación	Autores del Instrumento
Svalverde Navarrete Sylvia	Tutor Exportador del Programa de Apoyo a la Internacionalización - PAI (Pro Innóvate)	6	Cuestionario con preguntas semi-estructuradas.	Vilma Guillén Quipe

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS DE VALIDACIÓN	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%	Comentarios
1. CLARIDAD	El instrumento está formulado en un lenguaje apropiado, entendible y conciso por los entrevistados (encuestados)					93	
2. OBJETIVIDAD	Las preguntas mantienen un lenguaje y contenido neutro, evitando sesgos en las posibles respuestas de los entrevistados.					91	
3. TEMPORALIDAD	Las preguntas están acorde a la realidad del sector/producto en el periodo de estudio de la investigación.					95	
4. ORGANIZACIÓN	Las preguntas están ordenadas de acuerdo a los objetivos planteados y posibles respuestas de los entrevistados.					91	
5. SUFICIENCIA	Las preguntas son las adecuadas en cantidad para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.					93	
6. CONSISTENCIA	En general, las posibles respuestas darán respuesta a los objetivos planteados en la investigación.					95	

III. COMENTARIOS GENERALES DEL INSTRUMENTO

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

93

Lima, 11 de Agosto	09875468		svalverde@pucp.edu.pe
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Correo

Anexo 11. Transcripción de entrevistas a empresas

ENTREVISTA N.º 1: COOPERATIVA AGRARIA DE SERVICIOS CAFÉ HEMALU DE LOS BOSQUES DEL INKA

- Segmento A: MIPYMES peruanas del subsector agrícola beneficiarias del PAI en el 2017
- Cargo que ocupa el informante: Gerente General
- Experiencia: 30 años

¿Cuáles fueron los principales retos para postular en el PAI?

Nos interesó mucho el PAI, aunque nos hizo sufrir bastante, pero nosotros venimos exportando desde 2003 y como familia desde el 90, fuimos los primeros exportadores del Perú, y siempre tuvimos la visión de tener una oficina o un almacén en el país de destino Europa, Estados Unidos o Asia, y así lograr abastecer a miles de pequeños de tostadores de café que hay en cada continente.

¿Participó en otros programas de promoción a la exportación? ¿En qué programas y hace cuánto tiempo? ¿De qué manera la participación en otros programas aportó en su participación en el PAI?

No, nos hemos presentado a proyectos de Innóvate, pero no calificamos.

¿Se cumplió con el objetivo general del plan de internacionalización? Podría brindarnos una breve explicación por favor.

Sí logramos conseguir, claro, nosotros pensábamos que nos iban a aprobar digamos el 2016, pero no funcionó. Pero así de todas maneras, con nuestros propios recursos y buscamos Estados Unidos buscamos Europa y luego con recursos del PAI, entramos a Asia y en Asia, estamos

posicionados, con cafés finos, nada más ahí con geisha, típicas, capurras micro lotes especialmente para Taiwán para Shanghái, para Beijing y a Quito y en Japón, ¿no?, entonces este yo veo que Asia es un mercado interesante entonces, porque hay miles, miles de chinos que quieren poner su cafetería, poner su tostadería y buscan micro lote de cafés especiales.

El objetivo fue entrar al mercado asiático, por ahora a Taiwan. Segundo objetivo posicionarnos ahí con almacén, distribuidor en Asia.

¿Y la diversificación que se dio fue iniciativa de la empresa o fue por causa de los consejos de las tutorías del PAI?

No, más fue la iniciativa de la empresa. El PAI más nos sirvió para viajar y estar en estos mercados junto con Promperú, y nos sirvió muchísimo, digamos, para el financiamiento, la iniciativa fue nuestra, nuestra experiencia exportadora de años. Sabemos que Asia requiere mucho café geisha, a los cafés finos le llaman café te, ¿no? entonces este nos interesó mucho y apuntamos a ese mercado con cafés finos.

Con respecto al volumen de exportación, ¿Hubo un incremento en sus exportaciones después de participar en el PAI? ¿Fue por consecuencia de la participación en el PAI? ¿Después de cuánto tiempo de haber participado en el PAI? ¿Cuánto de porcentaje aproximadamente? ¿Tienen proyecciones para otras ventas?

Nosotros estamos incrementando en especialidad, no volumen. Nosotros exportamos un promedio de 8000 quintales al año, no nos interesa el volumen porque después uno descuida la calidad, somos una cooperativa que acopiamos en fruta café, en cerezo y nosotros mismos procesamos de acuerdo con el pedido del cliente. El café es como la uva, llega a la planta en uva y lo hacemos en el proceso *cherry*, lavado semi lavado, *honey* natural o naturales el *cherry* o naturales como la del café pasado, a pasado a seca, donde la semilla es la que tú exportas. Los

honey es toda la miel del café que quedan las semillas no secas con todo y se sale un café muy delicioso entonces son cafés este de alta especialidad. Incrementamos en exportaciones de especialidad. Si ya tenemos clientes que nos piden por contenedor, pero el tema es que Perú no ha sembrado, no tiene mucho volumen productivo en campo yo soy proveedor de semillas certificado por SENASA entonces a mi socio le estoy dando semilla para que siga sembrando más geisha y así enviaría por contenedores.

Ya entonces, este si entonces en el PAI nos ayudaron muchísimo en el contacto con clientes, con mercados, porque Perú está un poco ausente en Asia, con calidad de café, casi somos los primeros y hay otros peruanos que están entrando con geisha.

¿Logró ingresar a un nuevo mercado de exportación adicional al de Asia como consecuencia de la participación en el PAI?

Los mercados que mantenemos son, digamos, Suiza en un mercado adicional de especialistas Francia, tenemos un cliente que también compra, así como China, digamos viene y separa sus cafés.

El plan estaba dirigido solo a un mercado de destino.

¿Y con referencia a las barreras de ingreso en el mercado asiático, lograron superarlo?

¿Hubo barreras de ingreso?

No, la barrera recién este año, ahora resulta que los protocolos que hace China no nos favorecen en nada, porque tengo aquí certificar la planta tostadora de café. Hay otros puntos críticos como la falta de crédito, no hay préstamo, nadie te presta, hay que buscar cómo hacerlo tengo 6 clientes chinos que nos están pidiendo café para embarque desde julio, pero no podemos embarcarnos hasta terminar esto y veo que se va a tener que postergar para el otro año con mucha pena.

¿Logró ampliar su red de contactos, o sea, es decir, posibles clientes como consecuencia de la participación en el PAI? ¿O de qué manera? ¿Cuántos clientes aproximadamente?

Con Promperú hemos descubierto que, si hay clientes de cafés especiales, pero que no pagan tan bien como China. Nosotros ahorita estamos exportando a China, pero a través de un cliente que tenemos en Nueva Zelanda, que también él nos compra puro, natural, es puro *cherry*.

¿La contra estación ha sido un factor determinante para su empresa?

No, yo me he fijado mucho en *cherry* y sigo haciéndolo porque son cafés contra el calentamiento global no contaminan el medio ambiente, para nada, no usan agua, no usan máquinas para secar y digamos son cafés de alta especialidad porque el cliente los exige, secado al sol y sin uso de agua, tanto los naturales, los *cherry* y los *honey* no requieren de agua ni de máquinas para secar.

¿Vende marca blanca o posicionada?

Cuando es tostado te piden marca blanca, ellos ponen su marca.

¿Con respecto al marketing internacional, cómo se aplicó a su empresa? ¿Conocían ya ustedes de marketing internacional? ¿Tienen un personal que se dedica exclusivamente a estas a este tema? ¿O les ayudaron netamente allí en el PAI?

No, lo aplicábamos mucho, digamos hemos tenido que recurrir al PAI nos ha ayudado a hacer proyectos en el marketing internacional, nos ha hecho avizorar este, digamos, otro tipo de forma de negociar digamos este ya como estamos ahorita estamos gerenciando a todos nuestros socios. ¿Con qué calidad de café tiene? A qué altitud está que, cómo es la familia, etcétera, etcétera, si es orgánico, no es orgánico si es como su gusto no es como su gusto, todos esos datos que en el entorno estamos ahorita es bastante requerido, recién trabajando, como un programa de marketing internacional, y eso lo aprendimos con el PAI; por ejemplo, antes de ganar el PAI pensábamos que

íbamos a ganar el 2016 o iba a salir el 2016, pero no salió, gastamos por adelantado porque nos dijeron que ya le devolvemos la plata pero nunca nos devolvieron.

Aprendimos en Finlandia y en Suecia que había que hacer marketing y de acuerdo con el país entonces cada país se encontraba que tiene un perfil diferente porque inclusive estaba pensando hasta hacer exportaciones en café tostado, pues yo lo veo difícil porque cada país tiene, su gusto; Por ejemplo, Finlandia requiere de un café tostado muy ligero, muy Rubio. Por otro lado, Italia requiere un café, yo diría que toma un café muy amargo, con mucho cuerpo, que mezclan con mucho café robusta que son otra familia entonces, eso es todo lo que hemos descubierto y entonces el PAI nos enseñó a avizorar otros escenarios de aprendizaje, de marcas de café.

¿Tuvo que adaptar el producto a las necesidades del destino, o sea, el empaque por ejemplo?

Correcto, correcto y eso cuando veas del empaque es un problema, en el Perú no hay, digamos me piden cafés el café es fuerte, de sacos de 60 kg, pero cuando es café de especialidad te piden saco de 15 kg o bolsas y en el Perú no encuentras ni las bolsas, ni las selladoras, ni las bolsas al vacío hay que importar o ir a Colombia para importar.

Con respecto a los recursos no reembolsables otorgados por el PAI, ¿De qué manera invirtió los fondos elegibles otorgados por el PAI, en qué componente? Podría detallar los gastos por favor. ¿De qué manera repercutió en la empresa esta decisión?

Más que nada fue desplazamiento a la feria, hotel, esas cosas no, también este, los brochure cada uno en su idioma chino, coreano y taiwanés

¿Y quién tomó esta decisión o usted, el gerente?

Con el gerente siempre hemos viajado, a la feria, siempre viajamos los dos y decidimos.

¿Qué opinión tiene sobre los tutores del PAI? ¿De qué manera las tutorías del PAI en materia de planeación comercial internacional aportaron a su empresa?

Nosotros tuvimos un buen tutor, lo conocimos en Holanda, que sabía mucho de café el gran problema con él era el horario. Después por ese tema entonces me hicieron cambiar y conversamos y cambiamos con Leti, Leti también trabajó muy bien y nos acompañó bien.

¿Las capacidades del tutor eran las más adecuadas para su plan de internacionalización?

Es importante tener tutores que ya conozcan mucho de mercados de nichos en café y cacao. Por lo tanto, se requiere consultores internacionales, pero el PAI es difícil que se adapte por el tema del horario.

¿Y con la segunda tutora porque usted mencionó a Lety?

Con Lety sí, muy bien. Lety, sí, muy bien, coordinados en equipo, trabajamos en equipo, sabe mucho de mercado.

¿La gerencia mostró disposición e implementó las recomendaciones sugeridas por el comité del programa? ¿Y sobre las brindadas por el tutor del PAI? ¿Cree usted que las recomendaciones fueron las más adecuadas? ¿Por qué?

Me parece que había problemas con la gerencia del PAI había problemas desde arriba. Recuerdo que una chica, muy capaz, muy buena, renunció, y tuvimos que aguantar nosotros como sea, fue todo así, a veces este no sé qué pasa, a veces no hay buena comunicación de repente y eso, me acuerdo de 2 empresas que me llamaron quejándose porque no los atendían, pero en cuanto a con nosotros, todo funcionó bien, no tuve que llegar más lejos, con Lety trabajamos muy bien.

Ah, ya me refería a la gerencia de la cooperativa.

En nuestra gerencia todo muy bien, nosotros trabajamos, somos una familia trabajando muy bien, el contador, bien nuestros técnicos de campo todos trabajamos de la mano. Cada proceso de café tiene un método diferente y todos hemos tenido que capacitar a todos, inclusive hemos capacitado otras cooperativas vienen por pasantías y aprenden cómo se hace un café *honey* y un café natural. Ahora estamos haciendo, por ejemplo, cafés más, exigentes.

Uno de los propósitos del PAI es la generación de capacidades para la internacionalización. ¿Desde su apreciación, cómo repercutió este factor en su empresa?

Gracias al PAI hemos conseguido los clientes más exigentes.

ENTREVISTA N.º 2: SHANANTINA

- Segmento A: MIPYMES peruanas del subsector agrícola beneficiarias del PAI en el 2017
- Cargo que ocupa el informante: Gerente General
- Experiencia: 8 años

¿Cuáles fueron los principales retos para postular al PAI?

En realidad, fue una oportunidad para nosotros, como Shanantina, siempre estamos atentos a todos los financiamientos que pudiera haber a nivel de gobierno y tratamos de aplicar, entonces la primera vez que se dio el PAI, me pareció sumamente interesante poder presentar una propuesta, teníamos pensado apertura del mercado europeo y presentamos la propuesta. La verdad es que no fue difícil, fue bastante sencillo, al inicio se estuvo gestionando a través de ADEX, tenían un soporte bastante interesante con gente especializada en el tema de Comercio Exterior, entonces nos ayudaban a la gente que quería postular, nos apoyaban, el llenado de la ficha nos daba bastante acompañamiento, en ese sentido, de verdad que no ha sido nada difícil, ha sido bastante sencillo, hacer, la postulación porque básicamente era de la información de la empresa, conocer el mercado a dónde se quiere llegar, eso con esta parte.

¿Participó en otros programas de promoción a la exportación?

Bueno, siempre estamos de la mano con Promperú trabajamos con ellos de la mano en diferentes temas ósea, en todo lo que es, son las ferias comerciales, somos parte del Comité de normalización de Sacha inchi, donde PROMPERU tiene la Secretaría y el comité se dirige desde San Martín que tenemos siempre estamos de la mano articulados con las instituciones y en este caso de Promperú entonces siempre estamos en todos los eventos, oportunidades comerciales que pudiera haber para la empresa, que pueda posicionarse.

¿De qué manera la participación en otros programas aportó en su desempeño en el programa del PAI?

Bueno, con la experiencia, que uno va teniendo en las diferentes participaciones sea feria, sea programas, porque cada programa es diferente, por ejemplo, en el tema de PROMPERÚ vemos el tema ecoeficiencia, economía circular, sostenibilidad, es definitivamente tener todas las herramientas, todas las capacitaciones nos ayudan a llevar una propuesta a poder este, centrarla y adecuarla de acuerdo a los lineamientos que se tienen en ese momento, mercado, el Gobierno en ese sentido, o la institución que está financiando, que básicamente son los pilares. lo que es ecoeficiencia, sostenibilidad y todo eso, lo que genera desarrollo.

¿Se cumplió con el objetivo general del plan de internacionalización, podría darnos una breve explicación sobre eso por favor?

A ver en el primer PAI, nosotros estamos ya participando de un segundo PAI, si logramos conseguir los clientes, la gente, el interés, las ferias participadas, pero tenemos un inconveniente y escapa de nuestras manos, si bien es cierto, el aceite Sacha Inchi, ingresa al mercado europeo porque es un producto novedoso, es el producto que tuvo que pasar una presentación de un expediente que demuestre que el producto es inocuo, se presentó para el aceite sachá inchi y el mercado está abierto para el aceite, sin embargo, para los snacks y para las harinas aún no, entonces el mercado, en Francia estaba solicitando los snacks, pero al ser un *Novel Food* todavía no podemos. Tenemos los compromisos de compra de clientes de organizaciones grandes, pero no nos pueden comprar, no podemos exportarlo aún porque todavía no tenemos la autorización para que ingrese este producto, es un proceso de elaboración de dossier, el cual se presenta a la entidad competente que es un comité europeo que evalúa revisa el expediente y los especialistas, ve si el producto realmente es inocuo, pero eso no es sencillo, ni es barato, entonces con el financiamiento

que tuvimos por ser competitivo, priorizamos el fondo para poder elaborar el expediente, tanto para los snacks, como para la harina desde el 2018, el 2018 presentamos el dossier snack y hasta el momento hemos tenido algunas solicitudes por parte de la EXA para entregar información complementaria a lo que ya hemos entregado, estamos en el último tramo, para enviarle información que debería ser en estos meses estamos viendo el financiamiento nuevamente para poder contratar el consultor que nos ayude a responder estas últimas dos preguntas que la EXA está solicitando, luego de enviar la respuesta, podemos tener entre 3 a 6 meses que la EXA nos va a autorizar el ingreso, somos bastante positivos y creemos que realmente va a, ingresar una vez que el, producto ya, ingresa, se levante, se puede decir, el ingreso puede ingresar el producto, tenemos clientes que están esperando, están haciendo cola, para poder este empezar a comprar el producto, lo es todo lo que respecta a la central, los snacks, y paralelo a eso, también con el proyecto por ser competitivo se ha venido trabajando, gran parte ya, del dossier para la presentación de la harina, Sacha inchi, pero vamos a presentar ese dossier cuando tengamos ya la aprobación del Snak, porque eso va a ser como un recurso, va a decir sabes que, mira, tengo el sustento para el aceite, tengo los snacks, entonces para el aceite debería ser más sencillo, entonces estamos yendo paso a paso, toma su tiempo y requiere mucho dinero, alrededor de 200,000 dólares, más o menos cuesta hacer esto, elaborar el dossier, tienes que pagar un consultorio en el exterior, a veces uno o dos, a veces especialistas tienes que pagar análisis porque la autoridad competente, en este caso la EXA, no acepta análisis que se han hecho en Perú hay análisis que nos solicitan que sea en laboratorios internacionales, como SGS Alemania hemos enviado a mostrar hemos enviado muestras a la Universidad de Valencia, hemos enviado al Instituto de las grasas, hemos enviado también hasta Corea se ha ido algunas muestras, en realidad es bastante exigente la información y también es costosa, es costoso hemos tenido que pagar una consultoría, la doctora

Diana flores, que nos viene acompañando ya lo largo de estos años desde el 2014 si no me equivoco, tenemos una doctora que nos ha venido acompañando en todo lo que son la elaboración de estos dossier y siempre hemos estado en la mano de Promperú ha liderado este proceso porque en una etapa inicial conseguimos financiamiento con la cooperación holandesa CBI y nos apoyó, la cooperación alemana, bueno, ahora como Prozac conseguimos el financiamiento con seco, pero también Promperú, también ha financiado algunos consultores entonces realmente es un trabajo que se articula, y el PAI lo que hace es facilitar este proceso, facilitar a través de la misión de las ferias el registro de marcas, todo lo que nos puede facilitar ingresar al mercado, con conseguir inicialmente no había, no estaba en lineamientos se puede decir en el PAI para la contratación de los tutores de los gestores en esta etapa, que ya hemos postulado, ya nos hemos sentido como que tenemos ya unas bases más sólidas, porque sabemos que perfil tiene que tener cuáles son las funciones en un inicio, como que eso estaba un poco suelto, pero ya en esta segunda postulación ya, igual a la ficha ha sido sencilla de llenar, no había con toda la experiencia y con todas las herramientas que tenemos se pudo llenar sin ningún problema y bueno, si tenemos requisitos para los gestores, para los tutores el proceso está siendo más fluido, me parece mucho más rápido que antes, en el primer PAI tuvimos una dificultad en la etapa de la elaboración del plan porque era en un inicio que me parece que el componente uno, si teníamos un tutor, pero el trabajo con el tutor no era fluido, realmente no nos gustó mucho, tuvimos que cambiar, y ahora esta contratación sí, me parece que han tenido en cuenta el perfil de los tutores, la experiencia, no solamente los cartoncitos, se puede decir sino la experiencia, que haya tenido, que haya trabajado en empresas, que haya ayudado a internacionalizar marcas, entonces eso para mí ha sido bastante sencillo elegir esta vez un tutor además, me siento muy contenta con la tutora que he elegido, con la que ya

terminamos nuestro plan y bueno, ha estado ahí pendiente para todo, súper rápida de verdad. No me quejo, me encuentro muy satisfecha de haber encontrado a Diana.

Con respecto al volumen de exportación, ¿hubo un incremento en sus exportaciones después de haber participado en el PAI?

Sí, sí. o sea, a Francia no teníamos muchas exportaciones, eran muestras, y después de la participación en estas ferias tuvimos varios clientes, inclusive si hemos enviado los snacks que no están permitidos, en exportación como para sondear el mercado, no nos pedía más volumen y si hacemos uno, lo que podemos hacer es enviar muestras y lo que hacemos está enviando es aceite, hemos exportado el aceite y bueno, lo del snack ha sido como te digo, como muestras y realmente vemos que tiene aceptación cuando se levante lo del *Nobel Food* sí vamos a poder ingresar, como que el territorio está hecho para esperar que se abra la puerta.

¿Después de cuánto tiempo de haber participado en el programa incremento el volumen de sus exportaciones?

Fue durante el programa en realidad porque se participó como en dos ferias, dentro del programa y fueron estas ferias que se consiguieron esos contactos en la primera feria en realidad tuvimos el contacto de esta empresa Grande que hasta ahorita estamos afinando los contratos, para la comercialización, ya nos han visitado el año pasado otra vez, hemos pasado una auditoría pero, básicamente porque no nos quieren perder, como se dice, inclusive nos han ayudado en una etapa, para pagar unos análisis, o sea, imagínate para que el cliente llegue a ese nivel, está ahí, entonces, y es un grupo que tiene presencia en toda Europa, no solo en Francia, sino en toda Europa, entonces trabaja en cadena de supermercados de asociaciones de productos que son manejados por productores, o sea, tienen la misma filosofía que tenemos nosotros de trabajo, trabajamos con organizaciones de productores a los cuales capacitábamos organizamos entonces, es lo mismo,

ellos trabajan con ese tipo de organizaciones que trabajan con café, trabajan con cacao. Bueno, tienen otros productos que también están en su cartera el Sacha inti encaja perfectamente, como una alternativa más. Ya lo han presentado y como te digo, están esperando nada más ese tema Nobel Food para poder este hacer sus pedidos, o sea, si bien es cierto, los volúmenes no han sido los que hubiésemos esperado realmente empezamos determinando el primer PAI que íbamos a poder este tener la respuesta de la EXA o sea, no contábamos que iba a haber una respuesta y luego esa respuesta, una petición complementaria y luego otra más, entonces se extendió más de un año, sino de hecho que ya las exportaciones a Francia hubieran incrementado un 30% más o menos en relación al volumen de lo que tenemos actualmente.

Me comentaste que hay unas empresas en Europa, sobre todo que lograron hacer contacto en estas ferias. Que están en cartera, digamos que están esperando y hay otras más aparte de esas, este que lograron contactar en esa feria.

Logramos pasar representación, entonces tenemos una Shanantina Francia y al mismo tiempo están operando por diferentes redes para poder hacer las ventas por Internet, y posicionando la marca no sé, a nivel de Europa.

¿Dígame la contra estación ha sido un factor determinante para su empresa?

No, en el caso del sachá inchi porque es un producto que es tostado. No, no es natural, sino que es un producto procesado, no tiene un procesamiento primario si no hay un procesamiento más avanzado.

¿Las exportaciones de los productos serían como productos sin marca o con marca?

En el caso de Francia va como Shanantina, proceso de Shanantina Francia para el caso del cliente en Francia se está manejando las dos opciones ellos tienen un 70% de su de las tiendas donde ellos distribuyen es como parte de su política es reducir el uso de los envases entonces se

va como granel y eso se entregan en botellones, que son no los dispensadores, cosa que va al cliente y compra 100 G, 50 G lo que quiere comprar en ese momento entonces, no, no aparece, la marca no aparece simplemente el producto no y tiene otros ósea se envía las dos opciones y la otra presentación porque serían las bolsitas de 100 G. No porque ellos ya las tiene como Shanantina.

Ahora nos centramos solamente en el escenario del año 2017 que usted postuló ¿Con respecto al marketing internacional, ¿cómo se aplicó a su empresa conoce los gustos, costumbres del consumidor? Ha tenido que adaptar los productos a las necesidades del país de destino ¿Podría explicarme, por favor?

Sí, sí, efectivamente se tuvo que adecuar, los empaques, el tema del idioma, en la participación de las ferias se pudo se pudo tomar recibir toda esa información para poder canalizarla y adecuar el empaque, porque teníamos un tiempo de presentación y si hemos hecho diseños para lo que es Francia; sin embargo, este queda como alternativa, nosotros tenemos varios diseños y el cliente finalmente es el que decide cual quiere tomar, no a veces te dice, OK, me gusta tu diseño, pero ponle esto, quítale esto y siempre hemos tratado de darle el gusto al cliente, si, podemos atribuirlo, tenemos la base, no la base ya el molde y a los cambios son más sencillos, no, pero sí, hemos tenido que adecuar al cual la etiqueta para el mercado francés y colocar las cosas que a ellos les gusta que digan.

Con respecto a los recursos no reembolsables otorgados por el PAI ¿De qué manera los invirtió? ¿Cuáles fueron los gastos a los que fue destinado este dinero?

El mayor pago ha sido al tutor, que se le pagó un inicio 16,000 soles, sino me equivoco que lo paga directamente el PAI, una parte se invirtió en el tema del desarrollo de los empaques, la parte de la participación en las ferias. Básicamente, los pasajes los alojamientos, eso es lo más costoso. Básicamente esos pasajes y alojamiento. Hemos ido dos personas a dos ferias.

Conseguimos este me parece que la están, no lo pagamos porque lo sacamos a través Promperú si no hubiera alcanzado, porque no era mucho, un inicio. Creo que eran 70,000 soles, nada más el financiamiento 70,000 y 16,000 para el tutor 54,000 te quedaba para hacer todas esas actividades y un viaje al exterior, pues es bastante costoso. Me acuerdo de que estaba como 2500 dólares por persona ida y vuelta hasta allá.

¿De qué manera repercutió en la empresa esa decisión? ¿Aportó valor?

Sí, definitivamente estar participando de un proyecto siempre enriquece, enriquece a la empresa, te da más herramientas este tema, otra visión, y definitivamente para nosotros elegir Francia era como el termómetro para Europa, es considerado como lo que lo más Gourmet y también porque es un consumidor más consciente. Es un consumidor que si paga por el origen del producto y más que nada sobre el tipo de producto que estamos trabajando no es como el consumidor asiático, que es un consumidor más agresivo.

¿Y quién tomó la decisión de esta inversión?

Bueno, en conjunto con mi esposo, que es el gerente de la empresa.

¿Pasando otra pregunta, qué opinión tienes sobre los tutores del PAI?

Lo que te había mencionado, me parece que en ese momento, como que da la impresión de que como era la primera vez, no hubo una buena selección de los tutores, se había evaluado mucho el tema de certificados más que de experiencia, haber participado en una empresa o de haber exportado, no de haber estado en alguna área comercial y básicamente eso es lo que mueve a las empresas, si el área comercial no se mueve, no hay ventas, no se puede y sin los tutores este no tenía esta experiencia definitivamente no tenían mucho que compartir porque la parte teórica se consigue en la web se consigue descargando, en los software que hay en la red, pero la parte de conocer el mercado, eso es solamente te lo da la experiencia y el participar en las ferias entonces,

este como que faltaba una selección, no una selección y una revisión de repente no se entrevistarlos más, entrevistarlos y ver que aquí nivel conocía los mercados ahí lo que he visto ahora es que ahora, ahora, este si los han, como que sectorizado por países, según la experiencia. En ese entonces era todos en la misma bolsa bastaba con que supieras exportar, faltó evaluar a los tutores.

¿La gerencia mostró disposición e implementó las recomendaciones sugeridas por el comité del programa de ese entonces?

Sí, ósea, al plan no le hicieron mayores observaciones y lo que nos recomendaron lo acatamos y no hubo mayor problema si es para mejorar, obviamente no si hay algo que no nos gusta, igual lo vamos a refutar, quienes estamos en el día a día somos nosotros, entonces, si algo pueden aportar es bien recibido, pero sí podemos cuestionar algo que nos están sugiriendo, pues lo vamos a hacer, íbamos a llegar a un consenso.

Pero las recomendaciones de ese entonces sí, entonces fueron las más adecuadas para su Plan, por lo menos las del Comité del programa

Sí hubo, fue un comité bien extenso, no sé cómo será ahora, pero me acuerdo de que eran un montón. Participaban un montón del Ministerio de Comercio Exterior. Creo que esta gente de Promperú estaba ADEX no sé cuántos más como 10 personas, me acuerdo en el Comité.

Uno de los propósitos del país es la generación de capacidades para la internacionalización, adicionalmente del fondo que te pueda brindar ¿Desde su apreciación cómo repercutió este factor en su empresa?

De parte del tutor hacia la empresa, no, muy aparte del tutor, porque se dejó claro que el tutor digamos que no aportó.

Bueno, sí, es el interrelacionarse con los consumidores del país ya te transfieren su interés, demuestra este qué es lo que realmente ellos buscan entonces eso ya ayuda un montón al proceso

de desarrollo, no dé producto que queremos posicionar en ese en ese país sí, o sea de hecho, la participación en para mí la facilitación en las ferias es un termómetro súper bueno, porque ahí puedes ver desde los empaques, las presentaciones, las botellas del consumidor, ahora que están se acercan más qué tipo de producto, o sea, es sumamente enriquecedor.

ENTREVISTA N.º 3: COOP AGRARIA CAFETALERA JOSÉ OLAYA LTDA

- Segmento A: MIPYMES peruanas del subsector agrícola beneficiarias del PAI en el 2018
- Cargo que ocupa el informante: Gerente General
- Experiencia: 17 años

¿Cuáles fueron los principales retos para postular en el PAI?

Bueno, primero nos enteramos de que bueno el estado promocionaba presupuestos no reembolsables para el crecimiento de las organizaciones entonces nosotros presentamos un plan de negocio al PAI. Asimismo, indicando que necesitábamos economía para poder visitar a nuestros clientes e incrementar el potencial de exportación al mercado ya definido, que era Europa. No todas las organizaciones por el tema de calidad de grano y libre de insumos químicos podían participar en ese mercado. Nosotros nos metimos a este mercado porque nos parecía muy interesante, nuestra organización y nuestros productores están certificados como producción orgánica y de comercio justo.

¿Participó en otros programas de promoción a la exportación? ¿En qué programas y hace cuánto tiempo? ¿De qué manera la participación en otros programas aportó en su participación en el PAI?

No, presentamos nuestros documentos a Agroideas, pero no calificamos por problemas técnicos. No porque la organización fuera ineficiente.

¿Recuerda cuál fue el objetivo general del plan de internacionalización? Podría brindarnos una breve explicación por favor.

Sí, búsqueda de potenciales clientes en Alemania.

Con respecto al volumen de exportación, ¿Hubo un incremento en sus exportaciones después de participar en el PAI? ¿Fue por consecuencia de la participación en el PAI? ¿Después de cuánto tiempo de haber participado en el PAI? ¿Cuánto de porcentaje aproximadamente? ¿Tienen proyecciones para otras ventas?

Sí, definitivamente. La relación entre cliente y organización, en este caso nosotros con el mercado alemán, con una empresa Alemana llegamos a una relación de varios años, desde ese entonces, nos compran aproximadamente entre cuatro a cinco contenedores con certificación orgánica.

¿Esta relación con ese cliente fue a causa de la feria?

El plan que habíamos seguido fue ambicioso, porque el presupuesto solo estaba destinado a esa feria, fuimos como mochileros a otras ferias y no nos reconocieron esos gastos. Gracias a eso estamos exportando a Suiza, Polonia, Hamburgo y Australia, ya veníamos trabajando la relación con esos países antes de participar en el PAI.

¿Hubo barreras de ingresos a ese mercado?

No, solo debíamos realizar las conexiones.

¿Logró ampliar su red de contactos, posibles clientes, como consecuencia de la participación en el PAI? ¿De qué manera? ¿Aproximadamente cuántos posibles clientes?

Sí, por la feria, ya veníamos negociando con ese cliente.

¿La contra estación ha sido un factor determinante para su empresa? ¿Vende marca blanca o posicionada?

No, se aplica. Exportamos café en granos verde en saco de yute, marca blanca.

Con respecto al Marketing internacional, ¿Cómo se aplicó a su empresa? (ejemplos)

¿Adaptó sus productos a las necesidades del país de destino?

No, teníamos un equipo que se dedicará al Marketing internacional. El acompañamiento lo teníamos con un bróker en Lima, el tutor, con el viajamos a Alemania.

¿Conoce los gustos y costumbres del consumidor?

Ya conocíamos el perfil del cliente, y enviamos algunas muestras. La relación comercial con el cliente fue larga, después de 1 o 2 años de tener contacto con ellos recién pudimos concretar la exportación. Digamos que el PAI fue el empuje o vitrina para concretar esa venta, en el año de ejecución del PAI.

Con respecto a los recursos no reembolsables otorgados por el PAI, ¿De qué manera invirtió los fondos elegibles otorgados por el PAI, en qué componente? Podría detallar los gastos por favor. ¿De qué manera repercutió en la empresa esta decisión? ¿Quién tomó la decisión de esa inversión? ¿De qué manera aportó la tutoría del PAI en estas actividades?

Sirvió para subvencionar los pasajes, estadías y alimentación nada más.

¿Qué opinión tiene sobre los tutores del PAI? ¿Las capacidades del tutor eran las más adecuadas para su plan de internacionalización? ¿De qué manera las tutorías del PAI en materia de planeación comercial internacional aportaron a su empresa?

Excelentísimo, nos acompañó en todo el proceso, desde el inicio hasta el final. Cumplió con todos los requisitos que pedía el PAI.

Hasta ahora tenemos una relación laboral, es nuestro bróker. Por otro lado, si tuvimos problemas con el cambio constante de los profesionales de oficina del PAI, eso hace que el participante pierda continuidad en el proceso, cada uno tiene una idea diferente en el proceso de calificación.

¿La gerencia mostró disposición e implementó las recomendaciones sugeridas por el comité del programa? ¿Y sobre las brindadas por el tutor del PAI? ¿Cree usted que las recomendaciones fueron las más adecuadas? ¿Por qué?

Siempre predispuesto a lo que indicaba el PAI, para evitarnos inconvenientes y retrasos.

Uno de los propósitos del PAI es la generación de capacidades para la internacionalización. ¿Desde su apreciación, cómo repercutió este factor en su empresa?

Nos abrió una puerta para poder contactar no solo con los clientes, sino también con otros actores y una mirada más de cerca con el mercado internacional. No solamente, fue cuestión fue visitar al cliente y cerrar un trato comercial, sino también aprender de sus experiencias para poder aplicar en la parte agrícola.

ENTREVISTA N.º 4: PEBANI INVERSIONES S.A

- Segmento A: MIPYMES peruanas del subsector agrícola beneficiarias del PAI en el 2017
- Cargo que ocupa el informante: Gerente General
- Experiencia: 26 años

¿Cuáles fueron los principales retos para postular al PAI?

En aquella época las bases eran diferentes a las que son de ahora por lo menos en lo que queríamos postular, pero yo creo que básico es tener un equipo mínimo que se dedique digamos, a la ejecución del PAI entonces tienes que estar comprometido. Una vez que elaboras el proyecto, si sale seleccionado a poner en práctica la ejecución del proyecto, los requisitos mínimos que aquella época nos pedía era que tuvieras experiencia exportadora. Lo que buscamos era afianzarnos en un nuevo mercado, que ya teníamos, el cual ya teníamos presencia ahora lamentablemente las bases para el año 2022 han cambiado y tiene otros criterios, por ejemplo, te dicen que tú no puedes postular a un país si has exportado los 3 últimos años, oye, pero si estoy exportando ese país 15000 dólares los últimos 3 años yo quiero aumentar a 100000, no puedo postular, lo cual me parece absurdo bueno, pero son las bases lamentables.

¿Participó en otros programas de promoción a la exportación? ¿En qué programas y hace cuánto tiempo? ¿De qué manera la participación en otros programas aportó en su participación en el PAI?

Básicamente no, no, o sea postulamos el 2018 con Innovate, pero nos eliminaron porque no teníamos la certificación orgánica y tanta cosa más, pero no era, tenía que salir a nombre de la empresa misma, por ejemplo, nosotros sacamos certificación orgánica, la primera certificación orgánica para cosecha de plantas silvestres, plantas medicinales, silvestres en selva por falta de

experiencia nuestra y de la certificadora, sacamos al nombre de la comunidad nativa y eso no valía tenía que haber sido sacada a nombre de nuestra propia empresa bueno nos sirvió de experiencia para postular en la siguiente convocatoria y salimos a ganadores. Lo que sí hemos tenido es, digamos apoyo de Innóvate, Pro Innóvate ahora le llaman, pero para sacar certificación Haccp, no para otro país.

Relacionado con el plan de internacionalización, llegaron a cumplir con el objetivo planteado. ¿Podría darnos una breve explicación?

Claro, o sea, nos pusimos; por ejemplo, una meta de 10 y sobrepasamos la meta en el mismo año de ejecución.

Entonces eso era importante tanto el PAI como para nosotros, sobrepasar la meta de la que habíamos puesto nosotros ya veníamos exportando este mercado italiano y conseguimos, digamos pasar la meta que teníamos previsto.

Con respecto al volumen de exportaciones, ¿hubo un incremento en sus exportaciones después de participar en PAI?

Claro, o sea, dio un incremento, o sea, incrementamos, por eso cumplimos la meta, se incrementó las exportaciones y, por supuesto, el valor de las exportaciones.

¿Cuánto en porcentaje aproximadamente en comparación antes de participar en el PAI?

Un 30% más o menos.

¿Y tienen proyecciones para otras ventas gracias al programa como consecuencia de la participación?

Sí hemos estado manteniendo como, empresa misma, hemos estado manteniendo, digamos desde las exportaciones y ahora, a raíz de la crisis y tantas cosas más, mantenemos al cliente, pero

estamos, estamos este con un broker, pero si consideramos a los clientes la cantidad que exportamos con respecto al año 2019 es mucho mayor es mucho mayores que te digo a casi 50% más.

¿Logró ingresar a un nuevo mercado de exportación como consecuencia de la participación en el PAI, propuesto en el plan de internacionalización? ¿Qué países? ¿Cuáles fueron las barreras de ingreso a ese mercado y cómo lograron superarlo?

Ahora; por ejemplo, fuimos al PAI a una feria y en la Feria nos escuchó hablar un empresario mexicano entonces el empresario mexicano, intercambiamos tarjetas todo, después nos pidió muestra y llegamos a exportar a México varios contenedores, pero eso no se considera dentro de la meta de PAI, porque el objetivo era el mercado italiano. Participar en esa Feria fue un punto a favor también.

Justo eso, esa pregunta iba a esa respuesta, iba relacionada a mi siguiente pregunta. Si logró ingresar a un nuevo mercado de exportación como consecuencia del país, aparte del mexicano.

Claro, no, ósea, el mercado objetivo era Italia y logramos incrementar nuestras ventas de Italia, un 30% y digamos, colateralmente, a raíz de la presencia de estos empresarios en la Feria Internacional que hubo en Milán logramos ingresar al mercado mexicano.

¿Logró ampliar su red de contactos, posibles clientes, como consecuencia de la participación en el PAI? ¿De qué manera? ¿Aproximadamente cuántos posibles clientes?

No, sí. Ósea, la red de contactos indudablemente se amplió muy buenos contactos, pero este en algunos casos llegamos a exportar en otros casos no, a raíz de la pandemia, un se paró todo, esperamos retomarlo el próximo año, el problema es que la guerra también está afectando a todos.

¿La contra estación ha sido un factor determinante para su empresa? ¿Vende marca blanca o posicionada?

No, porque, por ejemplo, en el caso de nuestros productos naturales, digamos, no son nativos, digamos México produce palta tal época y nosotros producimos tal época, no es así, ósea, nosotros exportamos plantas nativas del Perú que se producen en el Perú.

No en muchos depende del cliente que son clientes finales, digamos que pueden ser fábricas, laboratorios, lo que tú quieras y hay otro cliente que son distribuidores, si son distribuidores de lo que te piden es que vaya con etiqueta blanca o sin etiqueta, ya depende del cliente final.

Como son materia de insumos y son materia prima, no va con marca tenemos otra línea de productos que digamos, se pasamos con marca blanca para el cliente, pero sale con el logo del productor que somos nosotros.

¿Con respecto al marketing internacional de esa época en el PAI que usted postula en el 2018? ¿Cómo se aplicó a su empresa?

Ah, osea, básicamente, pues lo que es el clásico no, hacer una inteligencia de mercado para contactar posibles clientes, identificar compradores básicamente eso, mandarles cartas de correos en él y bueno, y la gran ventaja que te da el PAI es ir a visitarlos a sus fábricas, a su oficina; es decir, face to face, y eso es bueno porque eso te permite digamos generar confianza con el cliente, ya tienes ganado un por lo menos un nuevo cliente.

Eso nos facilita mucho este el PAI bueno, ya después vino la pandemia y ahora que bajó el consumo y tantas cosas más, pero siempre por recomendación de la gente, dice, oye siempre de vez en cuando visita a tus clientes o a tus probables clientes.

Claro, pasamos al tema de más centrados en el PAI con respecto a los recursos no reembolsables otorgados por el PAI ¿De qué manera invirtió los fondos elegibles? ¿Y en qué componente?

Según la propuesta de nosotros era básicamente hacer algunos trabajos de investigación, *brochure* un poquito más técnico y viajar a una feria especializada con los productos que nosotros exportamos y después realizar otro viaje para visitar a probables clientes, y eso se cumplió.

¿Claro, y quién tomó la decisión de esas inversiones usted o el tutor?

No, ósea, al momento de elaborar el proyecto, de lo que se hizo, ósea, tú presentas la propuesta con lo que vas a hacer, entonces, este bueno presenta la propuesta después con tu grupo de trabajo digamos una vez que ha salido ganador, presentas tu propuesta final esto es lo que quiero hacer y, por supuesto, te dan el ok el PAI si hay algún inconveniente te piden cambiar las cosas.

¿De qué manera aportó la tutoría del PAI en esas actividades?

Claro, en afinar el proyecto y la propuesta final del proyecto porque tú haces una propuesta muy general, ósea algunos criterios, por supuesto postulas se cumplen los requisitos, está bien elaborado tu propuesta gana una vez ganada ya tienes un tutor digamos, para ver este mercado vamos a enfocar que lo que vas digamos a aportar tú como empresa y la estrategia que vas a implementar para lograr los objetivos, entonces ahí sí tuvimos el apoyo de la consultora que si nos ayudó a indudablemente a redefinir, a madurar un poquito más de la propuesta del proyecto.

¿Qué opinión tiene sobre los tutores del PAI?

Honestamente, nosotros tuvimos dos, con el primero no veíamos resultados entonces pedimos un cambio por una persona que ya nos habían recomendado, ya con esa persona bastante bien y yo creo que depende de cada tutor solo tienes que seleccionar bien para lograr los objetivos.

¿De qué manera las tutorías de este nuevo, valga la redundancia, tutor este aportó en materia de planeación comercial internacional a su empresa?

La experiencia que ya tenía, digamos pisar un poquito más tierra para definir la estrategia adecuada entonces si nos ayudó. Por eso te digo, debe tener un pequeño grupito de la empresa que se encargue de manejar el proyecto con el tutor porque si no lo tienes, va a ser un poco complicado entonces la cosa es el tutor con el grupito de empresa elaborar todas las estrategias de poder para llegar al final a vender qué es lo que queríamos.

¿Usted mostró disposición a la implementación de las recomendaciones sugeridas por el comité del programa o hubo algunas disidencias, diferencias de algunas recomendaciones que no le parecieron tal vez?

Bueno, nosotros alcanzamos varias recomendaciones que felizmente la fueron tomando por ejemplo, una de las recomendaciones que nosotros hicimos fue de que; por ejemplo, el primer desembolso era 16,000 soles y tenías que hacer una carta fianza por 16000 soles y el Banco te cobra 400 soles por la Carta fianza entonces yo le decía, Oye, ¿para quién estamos trabajando para el PAI o para el Banco? entonces, lo mejor es que tú tengas tu carta fianza por el monto total, no por las partes, por el monto total, porque igual te van a cobrar 400 soles por la emisión, pero ya es por un monto total entonces, me entiendes lo que te digo.

Sí, sí, claro, sí, sí entiendo.

Entonces ahí este si lo tomaron y para el siguiente concurso, si cambiaron entonces el siguiente concurso, ya no te pedían dos cartas, fianzas una carta por el primer desembolso y otra carta por segundo desembolso, sino, te pedían una carta fianza por el monto total que vas a recibir, lo cual ese es uno y dos en aquella época quien manejaba la parte administrativa era Swisscontact.

Sí, con ADEX.

Ajá. ADEX era, digamos, el que llamaba al concurso y seleccionaba y tantas cosas más, pero la parte ya contable, la parte de rendición de cuentas, como era con Swisscontac, nosotros y el grueso de las empresas tuvo problemas con Swisscontac en la rendición, porque era muy, muy quisquilloso por ejemplo, a nosotros no nos aceptaban, osea nosotros viajamos dos personas a Italia y no nos aceptaban un monto tenías que haber pedido factura al taxi y guardar los boletos de el tren, digamos que usaste, para nosotros eso era absurdo, porque simplemente bastaba con una declaración jurada usado, tantos estos, esto solamente te aceptan Uber, si tú le preguntabas la constancia de uso del celular o sea, cosa de ese tipo, entonces mucha gente se molestó, no sé, oye nosotros somos empresarios, no somos la administración pública, si la gente te dice, oye, de tu porcentaje de viáticos, tal porcentaje, tú lo puedes declarar con una declaración jurada, valga la redundancia, uno firma tanto he usado en esto, y esto es ya, OK, pero acá querían hasta los tickecitos del metro, no te pases entonces eso no guardamos y todo el mundo siempre estábamos pero al final sí comprendieron y entonces hay pero si le creo que le como todo el mundo se quejó, ya tuvieron que cambiar algunas reglas de juego ahí, o decirla desde un principio porque, por ejemplo, la plata te dan en soles y tú después tienes que ir a comprar, o compras dólares o compras euros y cómo haces, ese cambio, ese cambio tiene que presentarlo, o sea tienes que presentarlo con la boleta de cambio por ejemplo ponte en el caso de algunas empresas que hicieron, o sea, retiraron la plata en soles y compraron los pasajes con su cuenta en dólares y fueron y cambiaron al Banco y tantas cosas más. Ellos querían que compraras con la cuenta en soles, oye no voy a perder sí, un pasaje me cuesta 1,000 dólares y hay una diferencia entre el euro y el dólar y la agencia de viajes, la agencia me va a salir más caro, voy a perder 500 o 1,000 soles por cada pasaje decir, no aceptaban eso hasta bueno, algunos tuvieron que hacer otras cosas por ahí, pero no pero básicamente fue un criterio para la rendición.

Finalmente, para terminar la entrevista. ¿uno de los propósitos del PAI es la generación de capacidades para la internacionalización, desde su apreciación, cómo repercutió este factor en su empresa?

Yo creo que una de las grandes quejas que tenemos los de los empresarios hoy es la falta de experiencia en viajes internacionales entonces si el PAI te da la posibilidad de ir a ver el mundo tú vas a poder identificar cómo anda el mercado y cuáles son las tendencias entonces tú vas a ver a trabajar con las tendencias que se vienen, eso es importante y es lo que te van a decir tú probables clientes como yo quiero esto, esto a futuro, esta es la tendencia, hacia eso va, trabaja hacia ese horizonte, pero si estamos encerrados en el país, no nos damos cuenta de lo que está pasando con nuestros productos, con el mercado con nuestros clientes eso es básico, como te dice, por ejemplo, tú vas a una Feria Internacional y te dice mínimo la gente de afuera mínimo si tu participas en una feria tienes que participar 3 años seguidos si no participa 3 años seguidos, nadie te conoce pero generalmente los peruanos, cuando se va a una feria como somos misios, vamos un año así, dos años, no, después un años y dos años, y así no te conocen, así no tienes presencia yo creo que el PAI es una muy buena alternativa.

ENTREVISTA N.º 5: COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES - APROCAM

- Segmento A: MIPYMES peruanas del subsector agrícola beneficiarias del PAI en el 2018
- Cargo que ocupa el informante: Gerente General
- Experiencia: 7 años

¿Cuáles fueron los principales retos para postular en el PAI?

Bueno, en primer lugar, que nos aprueben el plan en primera instancia, luego en la entrevista que tuvimos que sustentarlo bien para que puedan proceder con la siguiente etapa. La rendición de cuentas contables, todo tenía que estar enmarcado a lo que el programa solicitaba todas sus características y bueno nosotros estuvimos intentando, la tercera vez que postulamos calificamos como aptos al programa.

¿Participó en otros programas de promoción a la exportación? ¿En qué programas y hace cuánto tiempo? ¿De qué manera la participación en otros programas aportó en su participación en el PAI?

Sí, participamos Agroideas, Innovate.

Aportó con la experiencia, ya nosotros sabíamos y teníamos bien claro de que el presupuesto venía establecido solo para las actividades planteadas en el proyecto, teníamos que seguir unos requisitos, con el tema del dinero tenemos que sustentarlo bien, teníamos que cumplir unas metas y la rendición de cuentas.

¿Se cumplió con el objetivo general del plan de internacionalización? Podría brindarnos una breve explicación por favor.

Nos enfocamos en el café para los mercados estadounidenses.

Con respecto al volumen de exportación, ¿Hubo un incremento en sus exportaciones después de participar en el PAI? ¿Fue por consecuencia de la participación en el PAI? ¿Después de cuánto tiempo de haber participado en el PAI? ¿Cuánto de porcentaje aproximadamente? ¿Tienen proyecciones para otras ventas?

Lastimosamente, nosotros por tema del del COVID no pudimos llegar a terminar el proyecto. No llegamos a esa parte. Todo se paralizó, el proyecto tenía mapeado para 2020 muchas actividades y bueno se tuvo que cortar el proyecto a mitad de la ejecución. No llegamos a contactar con clientes.

Desarrollamos sí otras actividades; por ejemplo, desarrollo de página web, de videos tema de comercialización, pero no llegamos a cumplir la meta establecida y por lo tanto no hubo un impacto en el tema de exportaciones.

¿Lograron asistir a otra a ferias virtuales por lo menos?

No, no nada.

¿Cuáles son las actividades que lograron implementar con el programa?

Se tuvo que hacer un giro. Bueno, nosotros hicimos el tema de la página web que no teníamos en castellano, tratamos de modificar la hicimos tanto en castellano como en inglés. Hicimos la edición de *brochure* tanto en castellano como en inglés, hicimos un video de comercialización de café donde cuenta la historia de la cooperativa.

¿Estas nuevas actividades que se implementaron generaron algún posible cliente?

Por la página, no. Para el tema de Facebook el vídeo por ahí más y además el tema del video ahora mismo nos está sirviendo porque el gerente comercial puede viajar y el vídeo nos sirve de presentación de la cooperativa, el tema de clientes posibles clientes y muchos han llamado preguntar por el tema de del café.

Con respecto al Marketing internacional, ¿Cómo se aplicó a su empresa? (ejemplos)

¿Adaptó sus productos a las necesidades del país de destino? Antes de postular al PAI

En la cooperativa teníamos una persona que lo hacía por hobby o como distracción creó el Facebook e Instagram, pero no es que exista un área disponible para eso. Por otro lado, tenemos a una persona que nos ayuda con el tema del cacao y café, pero no a una persona especializada de marketing.

¿La contra estación ha sido un factor determinante para su empresa? ¿Vende marca blanca o posicionada?

No, vendemos como grano verde, en sacos.

¿Conoce los gustos y costumbres del consumidor?

Como les digo, el tema de café sí habíamos tenido experiencias anteriores, pero no directamente habíamos enviado el café, nosotros a través de un *broker* lo vendíamos, pero no directo.

Con respecto a los recursos no reembolsables otorgados por el PAI, ¿De qué manera invirtió los fondos elegibles otorgados por el PAI, en qué componente? Podría detallar los gastos por favor. ¿De qué manera repercutió en la empresa esta decisión? ¿Quién tomó la decisión de esa inversión? ¿De qué manera aportó la tutoría del PAI en estas actividades?

Solo eso. Preparar el video, *brochure*, página web.

¿Qué opinión tiene sobre los tutores del PAI? ¿Las capacidades del tutor eran las más adecuadas para su plan de internacionalización? ¿De qué manera las tutorías del PAI en materia de planeación comercial internacional aportaron a su empresa?

Bueno, yo no estuve mucho en el tema de cuando postularon porque yo no estaba encargada en ese entonces estaba haciendo otras cosas. La persona que veía ese tema hizo toda la

programación para postular se retiró y me lo pasaron a mí. Yo hice la segunda parte de la ejecución, pero yo creo que debería cambiarse el tema de la elección del tutor. Alguien que la cooperativa y bueno y este enfocado en las metas de las cooperativas, no sé si me dejó entender, nosotros no tuvimos ningún inconveniente con este trabajo, pero creo que hubiera trabajado mucho mejor si hubiera sido diferente.

¿A qué se refiere con diferente?

Diferente o mejor me refiero a una persona más comprometida con el proyecto y que se ponga la camiseta para el tema de buscar mercados, no solo para hacer informe.

¿La gerencia mostró disposición e implementó las recomendaciones sugeridas por el comité del programa? ¿Y sobre las brindadas por el tutor del PAI? ¿Cree usted que las recomendaciones fueron las más adecuadas? ¿Por qué?

Sí, la gerencia estaba muy dispuesta a que el proyecto pueda cerrar de la mejor manera, lastimosamente no fue como se esperaba por el COVID. Bueno todo se tuvo que cambiar y tuvo que adaptarse a los cambios.

Uno de los propósitos del PAI es la generación de capacidades para la internacionalización. ¿Desde su apreciación, cómo repercutió este factor en su empresa?

Bueno, sí. El gerente comercial estuvo muy empeñado en el tema de buscar mercados americanos, lograron contactarse con unos clientes, pero al final se quedó en nada. Aprendió a realizar esta actividad gracias al PAI. Por otro lado, nuestra página está actualizada, antes era solamente en castellano que prácticamente estaba limitada, pero ya en el que se puede traducir a la página de inglés ya muchos clientes nos pueden contactar por allí.

El tema del vídeo, como ya dije, nos está ayudando bastante, como carta de presentación.

ENTREVISTA N.º 6: COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL ASPROC - NBT LTDA

- Segmento A: MIPYMES peruanas del subsector agrícola beneficiarias del PAI en el 2018
- Cargo que ocupa el informante:
- Experiencia: 14 años

¿Cuáles fueron los principales retos para postular en el PAI?

Bueno, más que todo para postular al PAI, el tema de poder contar con la información financiera comercial porque te piden el tema de cantidad de exportaciones que has tenido, a qué países has exportado y los años que han exportado. Otro de los temas también era los requisitos de la parte contable, cuando aplicas al programa de solicitan los libros contables impresos.

¿Participó en otros programas de promoción a la exportación? ¿En qué programas y hace cuánto tiempo? ¿De qué manera la participación en otros programas aportó en su participación en el PAI?

Sí, la cooperativa ha recibido apoyos económicos y asistencia técnica de Agroideas.

¿Se cumplió con el objetivo general del plan de internacionalización? Podría brindarnos una breve explicación por favor.

El objetivo fue comercializar granos de cacao a Francia; por lo menos un contenedor de 25 toneladas.

Contactamos a un posible cliente de Francia y la idea era ir a la feria de Francia y concentrar la estrategia, se hizo un avance del 70%. Solo nos faltaba ver el contrato para concretarse la exportación.

Con respecto al volumen de exportación, ¿Hubo un incremento en sus exportaciones después de participar en el PAI? ¿Fue por consecuencia de la participación en el PAI?

¿Después de cuánto tiempo de haber participado en el PAI? ¿Cuánto de porcentaje aproximadamente? ¿Tienen proyecciones para otras ventas?

No se concretó por la pandemia.

¿Logró ingresar a un nuevo mercado de exportación como consecuencia de la participación en el PAI, propuesto en el plan de internacionalización? ¿Qué países? ¿Cuáles fueron las barreras de ingreso a ese mercado y cómo lograron superarlo?

Solo Francia, nos interesamos por una empresa que compraba grandes cantidades. No hubo barreras de ingreso

¿Logró ampliar su red de contactos, posibles clientes, como consecuencia de la participación en el PAI? ¿De qué manera? ¿Aproximadamente cuántos posibles clientes?

Logramos contactar a otros posibles clientes, pero nos interesó más la empresa grande porque estaban interesados en comprar en grandes cantidades.

¿La contra estación ha sido un factor determinante para su empresa? ¿Vende marca blanca o posicionada?

No, vendemos en granos y con marca los productos procesados, producimos chocolates en tabletas, pero no lo exportamos.

Con respecto al Marketing internacional, ¿Cómo se aplicó a su empresa? (ejemplos) ¿Conoce los gustos y costumbres del consumidor? ¿Adaptó sus productos a las necesidades del país de destino? Antes de postular al PAI

Antes de trabajar en el PAI no teníamos un área de Marketing internacional, pero si tenemos personal con conocimiento en negocios internacionales y comercio exterior e incluso tenemos personal en Lima que se encarga de todo el tema logístico.

En el tema de marketing internacional tuvimos que mejorar nuestra página web, elaborar *brochure* en inglés como en francés porque en el mercado de Francia, tarjetas personales en eso nos apoyó el PAI.

¿Conoce los gustos y costumbres del consumidor?

Nosotros ya conocíamos el producto que ellos demandan.

Con respecto a los recursos no reembolsables otorgados por el PAI, ¿De qué manera invirtió los fondos elegibles otorgados por el PAI, en qué componente? Podría detallar los gastos por favor.

Una de las partidas fue el pago del tutor, página web, videos promocionales, las fotografías, los *brochures*, una traductora en el país de destino, ferias, viajes.

¿Quién tomó la decisión de esa inversión?

La decisión la tomamos nosotros, teníamos la página web, pero faltaba implementar en inglés y francés.

¿De qué manera repercutió en la empresa esta decisión? ¿De qué manera aportó la tutoría del PAI en estas actividades?

Nos ha servido en mucho, justo en estos momentos tenemos una negociación con un cliente de Italia, ha sido muy provechoso el tema de la implementación.

¿Qué opinión tiene sobre los tutores del PAI? ¿Las capacidades del tutor eran las más adecuadas para su plan de internacionalización?

En realidad, muy buena porque yo estuve inmerso en el proyecto y fueron ellos los encargados de guiarnos y presentar un buen informe.

¿De qué manera las tutorías del PAI en materia de planeación comercial internacional aportaron a su empresa?

Sí, bueno. Ellos conocen el tema del PAI y conocen el mercado, realizaban buenas investigaciones.

¿La gerencia mostró disposición e implementó las recomendaciones sugeridas por el comité del programa? ¿Y sobre las brindadas por el tutor del PAI? ¿Cree usted que las recomendaciones fueron las más adecuadas? ¿Por qué?

Para nosotros el PAI era nuevo así que todas las actividades eran convenientes para la organización.

Uno de los propósitos del PAI es la generación de capacidades para la internacionalización. ¿Desde su apreciación, cómo repercutió este factor en su empresa?

Bueno, con el PAI hemos tenido el contacto con el cliente de Francia y queremos hacerlo realidad y ha sido provechoso porque no se ha exportado a Francia, ese mercado había cerrado por la recesión. Nosotros ya hemos exportado a Italia, Bélgica y Holanda, pero no a Francia.

El tutor nos compartió mucho su experiencia y las recomendaciones. Por eso estamos participando nuevamente en la convocatoria PAI.

ENTREVISTA N.º 7 : COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES GALLITO DE LAS
ROCAS LTDA

- Segmento A: MIPYMES peruanas del subsector agrícola beneficiarias del PAI en el 201
- Cargo que ocupa el informante: Gerente General
- Experiencia: 9 años

¿Cuáles fueron los principales retos para postular en el PAI?

Entender bien las bases, encontrar alguien que formulará la propuesta.

¿Participó en otros programas de promoción a la exportación? ¿En qué programas y hace cuánto tiempo?

La ruta exportadora, ferias y actividades que promueve Mincetur.

¿De qué manera la participación en otros programas aportó en su participación en el PAI?

En conocer ciertos parámetros que con la experiencia en la participación otros programas podemos incluir en el PAI.

¿Se cumplió con el objetivo general del plan de internacionalización? Podría brindarnos una breve explicación por favor.

Nuestro objetivo fue incrementar en 8% nuestras exportaciones de café en grano a Alemania. Superamos nuestra meta, enviamos 2 contenedores a un nuevo cliente fue después de un año de finalizar el programa.

Con respecto al volumen de exportación, ¿Hubo un incremento en sus exportaciones después de participar en el PAI? ¿Fue por consecuencia de la participación en el PAI? ¿Cuánto de porcentaje aproximadamente?

Sí, el PAI colaboró en el incremento de las exportaciones más no fue a causa del programa.

¿Después de cuánto tiempo de haber participado en el PAI?

Después de un año.

¿Logró ingresar a un nuevo mercado de exportación como consecuencia de la participación en el PAI, propuesto en el plan de internacionalización? ¿Qué países??

Sí, pero como te había mencionado era un trabajo que ya veníamos realizando años anteriores. Logramos exportar a Australia, Europa por consecuencia de ampliar nuestra- red de contactos.

¿Cuáles fueron las barreras de ingreso a ese mercado y cómo lograron superarlo

La principal barrera en toda la Unión Europea es los parámetros de glifosato es cada vez más endurecedor, el fin es llegar a un glifosato 0. La única manera de superar es buscar otros mercados que no sean de la Unión Europea.

¿Logró ampliar su red de contactos, posibles clientes, como consecuencia de la participación en el PAI? ¿De qué manera? ¿Aproximadamente cuántos posibles clientes?

En la ejecución del programa conocimos a unas personas que nos ayudó a tener más relaciones con otros importadores, uno fue en Francia, Australia, a Italia, pero todo empezó con realizar más relaciones.

¿La contra estación ha sido un factor determinante para su empresa? ¿Vende marca blanca o posicionada?

No, porque es un producto seco. Tenemos campañas desde julio, agosto y diciembre. Vendemos en grano como comodities, exportamos café en sacos.

Con respecto al Marketing internacional, ¿Cómo se aplicó a su empresa? (ejemplos)
¿Conoce los gustos y costumbres del consumidor? ¿Adaptó sus productos a las necesidades del país de destino?

Justo eso ayudo a la cooperativa a que conozcan como se mueve el mundo afuera, antes tenían una visión más cerrada. El programa en si ayudo a que la gerencia y los socios de la cooperativa se dieran cuenta que hay cosas diferentes a las que normalmente venían haciendo.

Con el PAI hicimos el rebranding de la marca, la web en 3 idiomas, un manual en 2 idiomas, mailing y participamos en una feria. Además, realizamos un estudio de mercado en Alemania para conocer cómo funciona, ¿cómo compra, ¿cuánto compran, ¿qué compran? Y así sucesivamente.

¿Conoce los gustos y costumbres del consumidor?

Teníamos nociones y conocimiento previo, pero nosotros exportamos en granos.

Con respecto a los recursos no reembolsables otorgados por el PAI, ¿De qué manera invirtió los fondos elegibles otorgados por el PAI, en qué componente? Podría detallar los gastos por favor. ¿De qué manera repercutió en la empresa esta decisión? ¿Quién tomó la decisión de esa inversión? ¿De qué manera aportó la tutoría del PAI en estas actividades?

Como ya mencionamos, contratar a un tutor, brochure, gestor comercial, rebranding de la marca, la web en 3 idiomas, un manual en 2 idiomas, mailing, el plan de internacionalización y un estudio de mercado.

¿De qué manera repercutió en la empresa esta decisión?

Favorables, solo que los e-Mailyng no dieron resultado.

¿Quién tomó la decisión de esa inversión?

El gerente y yo, coordinador asignado al programa.

¿Qué opinión tiene sobre los tutores del PAI? ¿Las capacidades del tutor eran las más adecuadas para su plan de internacionalización? ¿De qué manera las tutorías del PAI en materia de planeación comercial internacional aportaron a su empresa?

A nosotros nos ayudó bastante, fue Ernesto.

¿Las capacidades del tutor eran las más adecuadas para su plan de internacionalización?

Yo entreviste a 3 tutores, Ernesto tenía experiencia con Cooperativas entonces se adaptaba bien a lo que buscábamos. El tutor era como un asesor para la empresa, eran como reuniones de coordinación nada más.

¿La gerencia mostró disposición e implementó las recomendaciones sugeridas por el comité del programa? ¿Y sobre las brindadas por el tutor del PAI? ¿Cree usted que las recomendaciones fueron las más adecuadas? ¿Por qué?

Cuando se sustentó el plan de internacionalización, el comité solo dio recomendaciones técnicas.

La gerencia siempre estuvo de acuerdo con las recomendaciones.

Uno de los propósitos del PAI es la generación de capacidades para la internacionalización. ¿Desde su apreciación, cómo repercutió este factor en su empresa?

Pues, creo que en la gestión del proyecto. Nosotros mismos tuvimos que realizar los informes entonces allí formamos como capacidades de ejecución de proyectos porque no pudimos contratar a alguien más.

ENTREVISTA N.º 8: FITO PERU EXPORT IMPORT S.A.C

- Segmento A: MIPYMES peruanas del subsector agrícola beneficiarias del PAI en el 201
- Cargo que ocupa el informante: Gerente General
- Experiencia: 10 años

¿Cuáles fueron los principales retos para postular al PAI?

El PAI sigue funcionando. Imagino que hay algunas cosas que se han ido puliendo. En ese entonces era sobre todo la presentación, ósea, el requerimiento y los procedimientos, es un poco complejo, pero cuando tienes profesionales que se dediquen a llenar la información, o que estén constantes ahí, yo creo que si es posible. Lógicamente que hay otros retos y a propiamente este y cuando el proyecto está encaminado.

Nosotros postulamos a la modalidad 2 y el reto es buscar más, más clientes en destino, Estados Unidos. Es un mercado bastante exigente, hay que buscar un asesor que te pueda ayudar a afianzar en ese sitio, el otro es el tiempo porque estábamos empezando con el proyecto y de repente la pandemia ha sido un factor bastante complicado porque hubo muchos cambios, hemos paralizado el tiempo, pero al final no concluyó. Quizás le dimos otra mirada un poco más de acomodarse a las circunstancias, pero sí fue una época un poco difícil.

¿Participó en otros programas de promoción a la exportación? ¿En qué programas y hace cuánto tiempo?

En realidad, hemos participado, si más no me equivoco en Innóvate, pero que no es netamente comercial porque esto del PAI es bastante comercial, para promocionar tus productos. En cambio, el otro era diferente tipos de proyectos.

Nosotros postulamos para el tema de calidad, para que la empresa tenga certificación. En un inicio, ya posteriormente no nosotros mismos, con nuestra, con nuestros propios fondos, hemos hecho todo lo que hasta ahora seguimos haciendo.

¿De qué manera la participación en otros programas aportó en su participación en el PAI?

No es que me haya apoyado uno a otro, yo creo que la empresa en si siempre necesita apoyo en diferentes áreas de la empresa. Necesita cierto soporte entonces, de acuerdo con la necesidad que tengas, puedes hacerlo.

¿Cuál fue el objetivo general del plan de internacionalización? ¿Podría explicarlo si se llega a cumplir?

El objetivo de nosotros, de la empresa en si ha sido poder afianzarnos en el mercado de destino, lo que actualmente ya venimos trabajando, pero queríamos fortalecernos más en ese mercado que pensamos que es un mercado potencial para el tipo de producto que nosotros manejamos y yo creo que no nos hemos equivocado porque de alguna forma u otra este eso ha sucedido.

Afianzarse en ese mercado, o sea, el fin de la modalidad ha funcionado en el caso de nosotros.

Aunque hubo digamos ciertas complejidades en el camino por lo mismo de la pandemia, y otros factores que se fueron dando en ese proceso.

Entiendo, ¿a qué mercado estaba destinado su producto?

A Estados Unidos.

Con respecto al volumen de exportación, ¿lograron incrementar un porcentaje cuánto aproximadamente?

Ah, bueno, ahora no lo tengo con exactitud, pero sí, definitivamente logramos aumentar el porcentaje de las exportaciones. Se ha mejorado bastante en las ventas, pero no solo ha sido por cuestiones del PAI, ósea, por este programa solo es una parte, pero ha sido por el desempeño del tipo de producto también que vendemos porque en épocas de pandemia la gente buscaba consumirlo natural, buscaba consumir algo que le beneficia a su salud entonces eso ha hecho que los productos comercializamos crezca las ventas, el PAI también dio un empujoncito, pero han sido varios factores.

¿Y después de cuánto tiempo aproximadamente se concretó esa exportación con ese mercado, de haber participado en el PAI?

En realidad, ya veníamos comercializando con ese mercado porque es nuestro mercado, digamos más relevante para nosotros, pero no porque hemos participado en este proyecto necesariamente recién hemos empezado, como le dije, la modalidad de potenciamiento. Simplemente que mejoraron nuestra la cantidad de nuestros pedidos.

¿Ustedes asistieron a la Feria?

En épocas de la pandemia no se lograron asistir a la feria, entonces tratamos de fortalecer la parte digital.

En ese momento, pero se logró ingresar en Amazon y en otras plataformas de destino que todavía no nos hemos posicionado, digamos, aún seguimos trabajando en eso. Si pones una tienda virtual o si pones en varias plataformas internacionales tus productos, tienes que invertir en eso. No es solamente poner, es una inversión que se aparte de los requerimientos que te piden ya nosotros estamos en ese mercado, pero hemos dado más punche a eso y hemos tratado de girar hacia el lado digital, en la medida en que se ha podido.

Ya entiendo, entiendo y ¿cuáles fueron las barreras de ingreso al mercado de Estados Unidos en cuanto a su producto para exportar?

No lo consideraría barreras, pero si lo considerase como complejidades para poder ingresar, ósea, uno tiene que cumplir ciertos requerimientos, ciertas certificaciones e incluso ahora no, ahora están exigiendo muchas más cosas para poder ingresar a ese mercado, sino también el consumidor para que te pueda comprar ni las mismas plataformas este estas digitales ¿no? Este hay muchas plataformas digitales que son bien famosas en Estados Unidos entonces estas plataformas cada vez están siendo más exigentes que piden diferente tipo de certificación, si tú no las tienes, no, no puedes ingresar a vender por ese lado.

También te piden este, debes tener tu marca en destino, por ejemplo, ¿no?

Y eso no todas las empresas las tienen, no todas las empresas pueden hacerlo desde un inicio, si es que no tienen el camino y no saben cómo hacerlo. Entonces, en caso de nosotros sí, o sea, tenemos un partner prácticamente en Estados Unidos, quién canaliza toda esa información, nosotros nos tenemos que alinear a esos nuevos requerimientos.

¿logro ampliar su red de contactos o posibles clientes como participación del PAI? ¿Y de y de qué manera lograron?

Sí, conseguimos nuevos, distribuidores no, no varios, pero encontramos en el camino, los distribuidores que actualmente nos compran este nuestros productos.

Entiendo, entiendo. ¿Este fue el número de nuevos distribuidores, fue significativo o fueron muy pocos?

No necesariamente significativos, fueron pocos, si fueron pocos, algunos seguimos trabajando hasta ahora.

¿La contra estación o conocida como ventanas comerciales ha sido un factor determinante para su empresa?

Nosotros vendemos productos secos, así que no, no, no nos afecta tanto el tema de la estación. Pero si nuestros productos, de acuerdo con la estación, se venden no, pero como son secos no necesariamente nos pueda perjudicar, como es el caso de los frescos.

Con respecto al Marketing internacional, ¿Cómo se aplicó a su empresa? (ejemplos) ¿Conoce los gustos y costumbres del consumidor? ¿Adaptó sus productos a las necesidades del país de destino?

Tenemos un área comercial de tanto nacional y exportación, y tenemos un partner en el extranjero, entonces, eso hace que las cosas de alguna forma fluyan.

¿Y con respecto al marketing internacional, efectivamente, en el PAI cómo se aplicó en la empresa? Porque ellos pedían en las bases que hubiera cierto personal con ciertos conocimientos.

Claro, en realidad, pedían varios profesionales, nosotros contratamos especialmente para en el PAI, a alguien aquí en Perú, para que pueda administrar el proyecto y además, se contrató por los mismos requerimientos del PAI a un asesor internacional en destino.

¿Tuvo que adaptar el producto a las necesidades del país de destino?

En realidad, ya nuestros productos cómo se vendían en destino, ya no había mucho que adaptar, pero sí había un tema de mejora, este nuevo producto, por ejemplo, no sé a qué productos están en tendencia entonces, a desarrollar esos nuevos productos.

Con respecto a los recursos no reembolsables otorgados por el PAI, ¿De qué manera invirtió los fondos elegibles otorgados por el PAI, en qué componente? Podría detallar los

gastos por favor. ¿Quién tomó la decisión de esa inversión? ¿De qué manera aportó la tutoría del PAI en estas actividades?

No tengo ahorita los detalles, pero, por ejemplo, en algunas hemos tenido que cambiarlas, el caso de hacer visita a una feria, por ejemplo, no se ha logrado eso, entonces hemos tratado de impulsar las redes sociales en poder entrar a la plataforma de Estados Unidos.

Este caso Amazon, por ejemplo y así no, o sea son lo cambiamos, ese presupuesto para el mismo fin, pero a través de otro canal.

¿Y de qué manera repercutió el destino o la inversión de este fondo en la empresa?

Ha sido bastante positivo en realidad, ayudó muchísimo, nos abrió un poco más el panorama en otros ámbitos.

¿Y quién tomó la decisión de esa inversión fue el tutor, el comité o usted?

El equipo fue, o sea, yo con las personas que he trabajado. Fue una decisión en conjunto, digámoslo así.

Fue una decisión en equipo para poder dar una mirada es para la circunstancia, y creo que fue una, una buena decisión.

¿Y qué opinión tienes sobre los tutores del PAI?

Buena pregunta, muy buena pregunta. En nuestro caso, nuestro tutor ha sido bueno. Sabemos que a las otras empresas no les fue tan bien, depende del sector, a veces puede ser que un tutor tenga más experiencia en agroindustria o puede tener más experiencia en manufactura, yo considero que se debería tomar de acuerdo con la experiencia del tutor si tiene experiencia en la parte comercial, depende del sector que estás, busca un tutor que sea en su campo.

Y bueno, nosotros, evolucionamos un poco.

¿Las capacidades del tutor eran las más adecuadas para su plan de internacionalización?

Para el momento, sí, pero cuando giramos, a lo que es digital poco.

Nosotros, hicimos un giro, y si fue, fue bueno, fue bueno, hacer el giro porque hemos terminado como realmente hemos querido.

Pero sí, sí, sí tiene buenos tutores, este no sé cómo estarán trabajando ahora, pero sí hay muy buenos tutores en el PAI, no puedo decir por todos, pero si los que conozco, pero al menos a los que he conversado con alguna, porque no se conoce entre empresas y otras no entonces que tú no le ha tocado y pues sabemos que tutores con pendiente no, pero siempre he visto que, sí hubo buenas, buenos tutores dentro del PAI, unos más que otros, si es que no son de la especialidad, pues en algún momento se tuvieron que cambiar, ¿no? Eso sucedió en varias empresas.

¿Con respecto a usted, usted como representante legal de la empresa, siempre mostró disposición a la implementación las recomendaciones sugeridas por el comité o algún momento de esa línea de tiempo que estuvo en el programa, hubo desacuerdos, desavenencia, diferencia, renuencia a ciertos cambios?

Sí, claro. Claro, más bien yo soy de las personas que quiere este hoy inmediatamente reaccionar a las circunstancias, sí, definitivamente a cualquier cambio que se pueda dar, ahí estamos. Mientras esto sea beneficioso para la empresa, sí. Efectivamente, eso sucede así, yo no parto de esa política en realidad, yo parto de la política de que hay que adaptarse a los cambios, de cada 10 años van a haber otras circunstancias, van a haber otras tecnologías y muchas cosas cambian y como le dije un inicio.

Una empresa que no se adapta a los cambios está destinado al fracaso del futuro, así que creo que es eso, nosotros no tenemos esa mentalidad, al menos trato de trabajar siempre con un equipo con mente abierta.

Uno de los propósitos del PAI es la generación de capacidades para la internacionalización. ¿Desde su apreciación, cómo repercutió este factor en su empresa?

Yo, yo creo que más bien. La empresa comparte sus capacidades digamos, con los profesionales del PAI porque cada empresa es un mundo y cada empresa tiene un expertis inimaginable, ósea, al compartir esta experiencia, hace que el equipo de PAI propiamente se fortalezca y hoy sepan la realidad de cómo funcionan las empresas, y no es al revés.

El equipo de PAI que propiamente que trabaja el PAI se fortalecen con la información que tiene en cada empresa yo lo veo así, pero eso es un aprendizaje mutuo, lo que al final es beneficioso para ambos.

ENTREVISTA N.º 9: WHITE LION NUTS

- Segmento A: MIPYMES peruanas del subsector agrícola beneficiarias del PAI en el 201
- Cargo que ocupa el informante: Jefe comercial
- Experiencia: 6 años

¿Cuáles fueron los principales retos para postular en el PAI?

Competir con otras empresas del rubro, los cuales postulan para el mismo programa.

¿Participó en otros programas de promoción a la exportación? ¿En qué programas y hace cuánto tiempo?

Sí, en Innovate. Realizamos agenda de innovación en el rubro de la castaña amazónica.

¿De qué manera la participación en otros programas aportó en su participación en el PAI?

Con los conocimientos adquiridos.

¿Se cumplió con el objetivo general del plan de internacionalización? Podría brindarnos una breve explicación por favor.

Incrementar las ventas en el mercado de Estados Unidos con las castañas amazónicas.

Con respecto al volumen de exportación, ¿Hubo un incremento en sus exportaciones después de participar en el PAI? ¿Fue por consecuencia de la participación en el PAI? ¿Después de cuánto tiempo de haber participado en el PAI? ¿Cuánto de porcentaje aproximadamente? ¿Tienen proyecciones para otras ventas?

Sí, aproximadamente se incrementó un 200% fue por consecuencia de un trabajo previo, pero el PAI ayudo bastante a concretar esa exportación. Realizamos la exportación en la fase de ejecución, finales del 2020.

¿Logró ingresar a un nuevo mercado de exportación como consecuencia de la participación en el PAI, propuesto en el plan de internacionalización? ¿Qué países? ¿Cuáles fueron las barreras de ingreso a ese mercado y cómo lograron superarlo?

Sí, Estados Unidos. La barrera sería la consecución del HACCP.

¿Logró ampliar su red de contactos, posibles clientes, como consecuencia de la participación en el PAI? ¿De qué manera? ¿Aproximadamente cuántos posibles clientes?

Sí, logramos tener 8 potenciales clientes.

¿La contra estación ha sido un factor determinante para su empresa? ¿Vende marca blanca o posicionada?

No, porque son productos secos las castañas amazónicas, se produce desde enero a octubre.

Con respecto al Marketing internacional, ¿Cómo se aplicó a su empresa? (ejemplos) ¿Conoce los gustos y costumbres del consumidor?

Implementamos redes sociales, facebook, instagram Lindkedin, google Ads.

¿Adaptó sus productos a las necesidades del país de destino?

No,

Con respecto a los recursos no reembolsables otorgados por el PAI, ¿De qué manera invirtió los fondos elegibles otorgados por el PAI, en qué componente? Podría detallar los gastos por favor.

Renovamos la página web, viajes internacionales por visita comercial, contratamos a un gestor comercial.

¿De qué manera repercutió en la empresa esta decisión?

Fue muy bueno, ayudo mucho al equipo y se logró concretar ventas.

¿Qué opinión tiene sobre los tutores del PAI? ¿Las capacidades del tutor eran las más adecuadas para su plan de internacionalización?

Muy bueno, muy conocedor y ayudo bastante. Conocía nuestro producto y rubro.

¿La gerencia mostró disposición e implementó las recomendaciones sugeridas por el comité del programa?

Estuvo totalmente de acuerdo.

Uno de los propósitos del PAI es la generación de capacidades para la internacionalización. ¿Desde su apreciación, cómo repercutió este factor en su empresa?

Mejorar nuestra página web, fue muy bueno y para que nos conozcan mucho más.

El uso de herramienta como Veritrade, Trademap, Adex datatrade.fue bastante útil.

ENTREVISTA N.º 10: FLO TRADING

- Segmento A: MIPYMES peruanas del subsector agrícola beneficiarias del PAI en el 2017
- Cargo que ocupa el informante: Gerente General
- Experiencia: 6 años

¿Cuáles fueron los principales retos para postular en el PAI?

Era nuestra primera experiencia, tuvimos que contratar a una empresa consultora para que nos ayude a plasmar la experiencia dentro del proyecto, nos tomó una o dos semanas a lo mucho.

¿Participó en otros programas de promoción a la exportación?

No, actualmente estamos cursando el segundo PAI; sin embargo, en ese año fue el primer proyecto.

¿Se cumplió con el objetivo general del plan de internacionalización? Podría brindarnos una breve explicación por favor.

Vender 50 toneladas, ese año cumplimos con el objetivo, pero se descontinuo el producto por la falta de oferta. Nos lanzamos con sachá Inchi tostado al mercado del Corea del Sur.

Con respecto al volumen de exportación, ¿Hubo un incremento en sus exportaciones después de participar en el PAI? ¿Fue por consecuencia de la participación en el PAI?

¿Cuánto de porcentaje aproximadamente?

Inmediatamente, sí, durante el programa, pero después por un tema de oferta de precio. Nosotros lo vendíamos a 7 dólares, pero ahora cuesta 13 a 15 dólares el kilo entonces los clientes no están dispuestos a pagar el precio.

¿Después de cuánto tiempo de haber participado en el PAI?

En realidad, inmediatamente, después de 4 a 5 meses de haber empezado el programa.

¿Tienen proyecciones para otras ventas?

Lo que apoyo el programa en si es que tuvimos un mercado alterno, debido a la pandemia, que es el aceite de sachá inchi para Taiwan. Por pandemia lo redirigimos y si tuvimos participación, vendimos 14 mil litros de aceite para Taiwan, fue repentino como contingencia.

¿Logró ingresar a un nuevo mercado de exportación como consecuencia de la participación en el PAI, propuesto en el plan de internacionalización? ¿Qué países? ¿Cuáles fueron las barreras de ingreso a ese mercado y cómo lograron superarlo?

Diría que Taiwan, la barrera que teníamos fue por permisos de Digesa y los análisis demoran aprox. 15 días más los tiempos de exportación, lo que más demora es la emisión del certificado.

¿Logró ampliar su red de contactos, posibles clientes, como consecuencia de la participación en el PAI? ¿De qué manera? ¿Aproximadamente cuántos posibles clientes?

Sí, definitivamente, estamos viendo a 3 posibles clientes.

¿La contra estación ha sido un factor determinante para su empresa? ¿Vende marca blanca o posicionada?

No, porque netamente nos encargamos de exportación y trabajamos con acopiadoras que cumplan con los requisitos de calidad; sin embargo, el sachá inchi está en su mayor auge y se produce todo el año. Nuestras exportaciones son todos los meses. Nosotros exportamos a granel bidones de 60 litros por ahora, nos interesa más que la marca es que nos conozcan como trabajamos y la cultura que tenemos.

Con respecto al Marketing internacional, ¿Cómo se aplicó a su empresa? (ejemplos) ¿Conoce los gustos y costumbres del consumidor? ¿Adaptó sus productos a las necesidades del país de destino?

Nuestro jefe tiene amplia experiencia en el mercado internacional y yo también he viajado a estos países, hemos tenido el *Feedback* no es que empezamos de cero con el mercado asiático; sin embargo, con el tiempo nos ha tocado conocer las características de estos clientes sus exigencias.

En realidad, el conocimiento de comercio y marketing internacional ya lo teníamos así que no fue necesario contratar a alguien externo.

Con respecto a los recursos no reembolsables otorgados por el PAI, ¿De qué manera invirtió los fondos elegibles otorgados por el PAI, en qué componente? Podría detallar los gastos por favor. ¿De qué manera repercutió en la empresa esta decisión? ¿Quién tomó la decisión de esa inversión? ¿De qué manera aportó la tutoría del PAI en estas actividades?

Básicamente, se fue a la ejecución y promoción como es la página web, *brochure*, tarjetas, gestores comerciales, fue complicado la verdad porque teníamos aprobados 2 viajes, tuvimos que invertir en nuestros activos digitales.

¿Cómo la inversión de esos activos digitales influyó en su empresa?

Bastante interesante porque hicimos un *book* de fotos profesionales, una página web más dinámica, definimos también la identidad de la empresa con un manual de marca y definitivamente tuvo un impacto porque traducimos la página a 4 idiomas como es el inglés, el coreano, taiwanés y chino.

¿Qué opinión tiene sobre los tutores del PAI? ¿Las capacidades del tutor eran las más adecuadas para su plan de internacionalización? ¿De qué manera las tutorías del PAI en materia de planeación comercial internacional aportaron a su empresa?

Muy bien, nosotros tuvimos el gusto de trabajar con el Sr. José Luis Peroni, él ha sido por 8 años el director comercial de la Osce en Cánada entonces su experiencia en el mercado internacional fue bastante importante, definitivamente mis mejores comentarios con él.

¿La gerencia mostró disposición e implementó las recomendaciones sugeridas por el comité del programa? ¿Y sobre las brindadas por el tutor del PAI? ¿Cree usted que las recomendaciones fueron las más adecuadas? ¿Por qué?

Lo que fue un poco complicado es la entrega del plan comercial, casi al final, es muy burocráticos y nos retrasó un poco, pero después de eso no hubo mayor problema.

Uno de los propósitos del PAI es la generación de capacidades para la internacionalización. ¿Desde su apreciación, cómo repercutió este factor en su empresa?

Hubiera sido una oportunidad genial, no solo para alcanzar a 3 clientes, ósea ese presupuesto hubiera servido si hacíamos el viaje. Lamentablemente, la pandemia nos afectó a todos, pero definitivamente nos dio la capacidad, los conocimientos y experiencia para aplicar nuevamente al programa esta vez, no hemos necesitado ningún asesor y nos fue bastante bien.

Definitivamente, ha impactado positivamente.

ENTREVISTA N.º 11: ANAWI EXPORT

- Segmento A: MIPYMES peruanas del subsector agrícola beneficiarias del PAI en el 2019
- Cargo que ocupa el informante: Gerente General
- Experiencia: 8 años

Me podría comentar brevemente, ¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente y cuáles son las principales funciones que cumple?

Soy gerente general, y bueno me encargo de la parte comercial y administrativa.

¿Cuáles fueron los principales retos para postular en el PAI?

Para postular al programa tuvimos que hacer un plan de negocios detallado, tuvimos que recoger información de la empresa, en ese momento que no estaba a la mano, seguir un modelo, hacer una investigación previa. Sacar data, proyecciones y demás para poder postular. De hecho, el estado siempre, en general, pide mucha documentación y adicionalmente tiene que ser un proyecto vendedor, innovador y pueda traer beneficios al país en conjunto.

¿Participó en otros programas de promoción a la exportación?

No, este ha sido el primer programa y el último.

¿Se cumplió con el objetivo general del plan de internacionalización? Podría brindarnos una breve explicación por favor.

Nuestro objetivo fue posicionarnos en el mercado de Estados Unidos con jengibre fresco.

Con respecto al volumen de exportación, ¿Hubo un incremento en sus exportaciones después de participar en el PAI? ¿Fue por consecuencia de la participación en el PAI?

Este digamos que el PAI tiene un plazo para cumplir los indicadores, digamos desde que se firma el contrato y demás con el programa tienes un plazo para cumplir algunas actividades. Sin

embargo, bueno de hecho en ese plazo si vendimos un poco más de lo que veníamos vendiendo, pero no cumplimos la meta que nosotros nos planteamos por falta de tiempo, básicamente, era muy poco tiempo que tuvimos para llevar los objetivos en el primer año. Posteriormente si pudimos cumplir con la meta.

¿Después de cuánto tiempo de haber participado en el PAI? ¿Cuánto de porcentaje aproximadamente?

En el año 2020 ósea desde el inicio hasta el final cerrando el año 2021, sí cumplimos o sea pasamos el objetivo digamos un 200% un poco más tal vez, pero ya veníamos asistiendo a otras ferias.

¿En los otros años tengo entendido que asistían a las ferias del mercado destino, en este caso cómo continuaron, ferias virtuales?

En nuestro caso, bueno empezando la época del COVID nuestro plan inicial era ir a ferias presenciales, actividad que realizamos todos los años por nuestra cuenta para conseguir clientes, y habíamos visto que en el PAI una opción para poder también apoyar en la financiación de estas ferias y visitas comerciales; sin embargo, por el COVID no pudimos. Tuvimos que asistir a una feria virtual eventualmente, pero no es lo mismo porque conocer a los clientes cara a cara es mejor.

¿Como consecuencia de esta feria virtual lograron contactar nuevos posibles clientes?

Hicimos contactos, pero ninguno se materializó. En las ferias comerciales presenciales tampoco siempre se consigue muchos clientes también, pero para mantener un poco de relación actuales.

¿La contratación ha sido un factor determinante para su empresa?

En nuestro caso, no.

¿Vende marca blanca o posicionada?

El empaquetado siempre trabajamos con la marca propia.

¿Antes de postular al PAI, ustedes tenían un área de marketing internacional consolidada?

De hecho, nosotros somos 2 socios, yo me encargaba de la parte comercial o marketing, hacer páginas web al inicio, pero empírico.

Con respecto al Marketing internacional, ¿Cómo se aplicó a su empresa?

Nosotros utilizamos el PAI para profesionalizar un poco más este tema de marketing. De hecho, tenemos un nuevo logo, diseño de nuestros empaques, tarjetas de presentación varias, una nueva página web, firmas digitales, hicimos un manual de marca que bueno nos ayuda a tener más lineamientos, digamos, de cómo utilizar nuestra marca.

¿Conoce los gustos y costumbres del consumidor?

Sí conocemos los gustos porque ya veníamos exportando a ese destino, pero pequeñas cantidades.

¿Adaptó sus productos a las necesidades del país de destino?

Como te dije en un momento, nosotros ya habíamos exportado al destino entonces ya conocíamos más o menos el mercado.

De hecho, algo que si cambiamos fue las distintas presentaciones. De una presentación, en la caja grande hicimos una caja chica también para atender a los algunos clientes específicos.

La mayor parte del fondo destinamos a un tema de relanzamiento de la marca, un nuevo logo, un manual de marca, un video institucional, hicimos una página web, nueva básicamente, servicio de base de datos para estadísticas información y de ahí bueno contratamos a un profesional en el mercado destino para que nos ayude a conseguir clientes allá, un gestor comercial que nos ayuda en el proyecto y demás.

¿De qué manera repercutió en la empresa esta decisión?

De hecho, nos ayudó bastante, en nuestro caso inspiran confianza a nuestros clientes.

Sí, nos buscan por los cambios que hemos realizado. Siento que nos ayuda, pero hay otros factores que influyen que los nuevos clientes nos contacten.

¿Quién tomó la decisión de esa inversión?

La decisión fue tomada por los 2 socios.

¿Qué opinión tiene sobre los tutores del PAI?

Bueno, de hecho, fue una buena ayuda. Cuando teníamos que hacer unas actividades, preparar la información que nos pedían el programa. Ayudaba a aterrizar los pasos que teníamos.

¿Las capacidades del tutor eran las más adecuadas para su plan de internacionalización?

Cumplía con lo que se necesitaba en ese momento.

¿La gerencia mostró disposición e implementó las recomendaciones sugeridas por el comité del programa?

Hubo algunas diferencias, porque el programa no permitía destinar el dinero en otras actividades; por ejemplo, certificaciones para nuestros productos frescos para diferenciarnos. No son flexibles a pesar de que en el mundo se presentó cambios.

Uno de los propósitos del PAI es la generación de capacidades para la internacionalización. ¿Desde su apreciación, cómo repercutió este factor en su empresa?

Una parte atractiva del programa es el fondo, para invertir y generar rentabilidad.

Al inicio a las empresas nos cuesta invertir en estas actividades porque la rentabilidad no es a corto plazo como marketing, rrhh, etc. Así que el programa fue de ayuda porque pudimos implementar esos cambios.

ENTREVISTA N.º 12: TROPICAL NEW DIMENSION

- Segmento A: MIPYMES peruanas del subsector agrícola beneficiarias del PAI en el 201
- Cargo que ocupa el informante: Gerente General
- Experiencia: 20 años

¿Cuáles fueron los principales retos para postular en el PAI?

Incrementar las ventas, aumentar el número de clientes y a su vez mejorar el tema de marketing.

¿Participó en otros programas de promoción a la exportación?

No, hemos participado en programas con el estado.

¿Se cumplió con el objetivo general del plan de internacionalización? Podría brindarnos una breve explicación por favor.

El objetivo general fue incrementar el volumen de venta, pero llegó la pandemia. Se avanzó lo que pudo, teníamos viajes programados para ir a Inglaterra.

Logramos cerrar un pedido, pero por temas de precio fue volátil y por eso no pudimos concretar el embarque.

Con respecto al volumen de exportación, ¿Hubo un incremento en sus exportaciones después de participar en el PAI?

No, por la pandemia y como te dije el precio era muy volátil.

¿Logró ingresar a un nuevo mercado de exportación como consecuencia de la participación en el PAI, propuesto en el plan de internacionalización?

No, por la pandemia. Solo contratamos a un gestor comercial, pero tampoco se podía reunir con los clientes face to face.

¿Logró ampliar su red de contactos, posibles clientes, como consecuencia de la participación en el PAI? ¿De qué manera? ¿Aproximadamente cuántos posibles clientes?

Logramos incrementar nuestra red de posibles clientes, pero no se ha concretado venta alguna.

¿La contra estación ha sido un factor determinante para su empresa?

No, el problema que sucedió fue el tema de los precios. México ofrece un precio más bajo que Perú.

¿Vende marca blanca o posicionada?

Depende del cliente, ya sea a granel o como marca de la empresa.

Con respecto al Marketing internacional, ¿Cómo se aplicó a su empresa?

Lo trabajamos mediante un agente contratado en Reino Unido, nació a raíz de que se cerraron las fronteras y nos dieron la facilidad de contratar al gestor comercial.

¿Conoce los gustos y costumbres del consumidor?

Nosotros ya habíamos avanzado con cierta información, y si sabíamos del consumo específicamente de la palta y también del mango.

¿Adaptó sus productos a las necesidades del país de destino?

Es granel, en la caja de 4 kilos y no hay mayor adaptación.

Con respecto a los recursos no reembolsables otorgados por el PAI, ¿De qué manera invirtió los fondos elegibles otorgados por el PAI, en qué componente? Podría detallar los gastos por favor.

Sí, se invirtió en las redes sociales, gestor comercial y registro de la marca en Reino Unido.

¿De qué manera repercutió en la empresa esta decisión?

Nos hizo, de alguna manera realizar mayores investigaciones en el mercado de destino. También tenemos que estar muy actualizado con la página web, para que se enteren las fechas de producción. Nos dimos cuenta de que contratar en un gestor comercial para que la empresa no se vea afectada luego, invertir un poco más.

¿Qué opinión tiene sobre los tutores del PAI?

En mi caso nos fue muy bien, nos apoyó con su equipo y pienso que se tiene que facilitar con un tutor es de mucha ayuda.

¿Las capacidades del tutor eran las más adecuadas para su plan de internacionalización?

En mi caso, sí.

¿La gerencia mostró disposición e implementó las recomendaciones sugeridas por el comité del programa?

Si tuve disposición a las recomendaciones, y adaptarse a los cambios.

Uno de los propósitos del PAI es la generación de capacidades para la internacionalización. ¿Desde su apreciación, cómo repercutió este factor en su empresa?

Sí, en la medida que se pudo resolver, se llegó a dar una solución porque se presentó la pandemia.

Anexo 12. Transcripción de entrevistas a especialistas

ENTREVISTA N.º 13: FUNCIONARIO 1

PAI 2019

El PAI se encuentra enmarcado en el PENX 2025 y el principal objetivo del PENX es avanzar hacia la internacionalización de la empresa peruana. ¿considera usted que el PAI logra cumplir con ese objetivo? ¿De qué manera?

Claro, porque lo interesante yo creo que al lograr logra cumplir con el peso al 20 y 25, más aún ahora que tienen la modalidad 1, porque tú estabas hablando de empresas que no eran exportadoras, con la ayuda de este dinero, con este fondo pueden convertirse en una empresa exportadora y yo creo que eso fue un error en la primera versión de no haber conseguido a una empresa que no haya tenido ninguna experiencia exportadora más si toda la infraestructura para hacerlo, entonces yo creo que ahora con esta modalidad 1, si lo están logrando adicionalmente, jamás en la historia de los fondos del PAI hubo un fondo que otorgará el dinero para poder hacer promoción comercial para que puedas ir a ferias, yo estuve en un fondo de hecho pero era mucho más acotado, se daban hasta 40,000 soles fue en verdad el pionero de dar dinero para poder participar en ferias internacionales, que era el debido comercio Andino, pero en un fondo que literalmente iba directamente a empresas que trabajaran con biodiversidad nativa, en el marco del proyecto de bio comercio andino, entre Perú, Ecuador y Colombia entonces eso era una cosa que nunca se había hecho, ahora a los niveles que se está haciendo el día de hoy de esos fondos otorgarlos directamente para poder manejarlo en el marco de la internacionalización, internacionalización como tal yo creo que efectivamente sí está cumpliendo el rol, ahora ahí tendríamos que ser totalmente sinceros de cuánto es lo que se ha ido logrando por cada una de las convocatorias o sea cuantificarlo, fuera de los resultados que las otras herramientas que el mismo

ministerio también tiene, yo creo que una comparación entre las herramientas que el mismo ministerio también tiene se han manejado para la internacionalización, cuál ha sido la más efectiva ahí yo sí tendría mis reparos en darte alguna respuesta porque no lo sé, pero hay muchas herramientas, no entre las ruedas de negocio, las mismas ferias que hace, PROMPERÚ, de repente había la ruta exportadora hacía una comparación, cuáles han sido las que han tenido en verdad reales resultados de convertir a una empresa exportadora, no te lo sabría decir, pero creo que sería interesante que lo pudieras averiguar.

¿Después de cuánto tiempo los participantes del programa lograron cumplir con los indicadores de exportación según el plan de internacionalización?

O sea, ellos tienen 12 meses para cumplir ese plan. Los indicadores claro, o sea, todo el todo el proyecto por empresa dura 15 meses, eso es lo ideal, 3 meses de planeamiento y también que va incluyendo de la mano el tema de prospección y 3 meses de y 12 meses para ejecución, usualmente a veces también se amplía un par de meses adicionales por temas de timing, o sea por decir que durante esos 12 meses no encuentran la feria idónea, entonces por eso están ampliando un poco más o están cerrando ciertas cosas entonces, más menos, 3 meses.

¿Entonces, si se llega a cumplir dentro de los 12 meses, bueno, 15 meses?

Tienes que cumplir. Si no, tú no estás cumpliendo, o sea, sino, no estás cumpliendo a cabalidad al 100%, tú el proyecto no, y eso en algún punto también debería, o sea, tiene como, están como puntaje, no sé si tú has visto cómo funciona el tema de las postulaciones en Innóvate, te dicen, ¿ha participado antes en un concurso en Innóvate? sí y no, ¿culminó exitosamente el proyecto? sí, ¿cumplió el 100% los objetivos? no, ¿en cuánto? entonces eso también te va quitando puntaje para la siguiente convocatoria.

¿Cuáles fueron los países de destino más recurrente en los planes de internacionalización que logró ver usted?

En mi caso, pero fue hacia China porque una de mis experiencias para apertura mercado en el año 2010 y 2011 y 2012 fue China entonces, como no había muchos especialistas de este mercado, a mí me dieron esos mercados, en verdad, perfilan muchísimo el tipo de tutor con experiencia en el mercado en el que está y otro mercado que por naturaleza me daban era el chileno, porque yo fui parte de la Oficina comercial del Perú en Chile por cuatro años y viví.

En Chile 6 entonces, por default me daban esos mercados, pero es un tema más del perfil del tutor que por la naturaleza de postulación de las empresas a los mercados que se necesitaban, pero usualmente, o sea, tú haces un ranking y eso tú lo puedes ver fácilmente ahorita, en los resultados de la primera convocatoria de esta segunda convocatoria, que se está realizando en PAI, tú puedes ver que básicamente todo el mundo va a Estados Unidos y no me equivocaría en decirte eso, pero haz un ranking, en verdad esa es la información está.

Con respecto a las barreras, ¿cuáles han sido las barreras de ingreso más recurrentes en el sector agroexportador en bueno, en ese destino no menciona que es así?

Lo que pasa, es que eso depende mucho del tipo de mercado, era el mercado va por un tema más de por del producto perdón o sea yo he tenido empresas que han sido un producto nicho entonces, el desconocimiento del mercado para un producto tan específico, haber te digo, como productos derivados de galletas vecino a no que eso no va directamente, pues al retail más grande de China, sino que va directamente a tiendas especializadas como naturistas, pero adicionalmente a eso naturistas occidentales, no que eso va directamente también a mercados como o regiones como Shanghai, que son regiones más occidentalizadas dentro del mercado chino una de las limitantes para poder desarrollar nuevos productos en mercados poco conocidos es de que no

contamos por decir si tenemos una oficina comercial con consultores que nos puedan ayudar a hacer un levantamiento de producción en el mercado eso para mí ha sido una limitante súper fuerte, tanto en la versión anterior como en esta, yo he tenido una empresa que está exportando que desarrolla bio fertilizante para Panamá si la elección de ese mercado es porque un momento vino un comprador panameño, con la idea de poder buscar la representación del producto, compró el producto de manera local y él mismo se encargó de llevar un contenedor pero cuando nosotros hemos querido armar el plan y hemos tocado la puerta de la Oficina comercial, la Oficina comercial nos comentaba solamente yo he trabajado dos líneas con consultores de manera externa para servicios y para para cosmética, no tengo una persona que nos pueda o que le pueda hacer una consultoría en fertilizantes, ¿no? entonces esa limitante de poder encontrar un *partner* en el mercado de destino en 3 meses para para productos bien específicos, es complicado, es bien complicado a pesar de que tú ya cuentas con el conocimiento y vas tocando puertas como Cámaras de Comercio, los mismos organismos y todo euro monitor, que son de consultoras ya totalmente cimentadas en todo Latinoamérica no hemos tenido en verdad mucho, buenos resultados para ello.

Según Francis y Collins en sus investigaciones sugieren que "el uso de un mayor número de Programa de Promoción a la Exportación influye en el logro de objetivos de exportación y las estrategias de expansión de las exportaciones". ¿Tiene conocimiento si las empresas beneficiarias del PAI han participado antes en algún otro programa de promoción a la exportación? ¿Del 100% de empresas beneficiarias, cuántas en porcentaje aproximadamente han participado antes en algún PPE? ¿Hay alguna característica en particular que diferencia a las empresas que han participado en algún PPE antes y las que no han participado en algún PPE antes?

Lo que pasa es que cuando hablamos netamente de promoción a la exportación, en verdad, lo tiene, bien específico el PAI, pero otro programa que, si bien no eran directamente para un tema de fortalecimiento a la exportación, era un tema del fortalecimiento de capacidades en calidad, por decir Agro ideas, Agro ideas es un programa, no sé si todavía existe, pero Agro ideas es un súper programa que en verdad daba un fortalecimiento a la cadena de valor a nivel de calidad y producción, eso finalmente, allana el camino para la internacionalización y muchas de las empresas también optaban por esos fondos, el mismo, Innóvate también tiene fondos también para utilizar a nivel de calidad, tengo algunas empresas que han participado para poder hacer mejoras en las buenas prácticas de manufactura y buenas prácticas agrícolas, implementación de buenas prácticas, manufactura y agrícolas para sus productos, no, entonces eso también está allanando un poco el camino para poder ser mejores en momento de aplicar al tema de la internacionalización sin ser una cosa netamente a nivel de exportaciones, sino a nivel productivo.

¿Claro, claro, del 100% de las empresas que asesoró, cuántas un porcentaje han participado en otros programas?

A ver, mira de este programa. Un aproximado de 50% de las empresas

¿De qué manera las empresas han logrado obtener una cartera de nuevos contactos en los mercados de destino?

De la manera que ofrece normalmente cualquier área comercial, son varias puertas, la primera es que cuentes con una herramienta de inteligencia comercial, hay muchos países que tienen abierto esa información y con el veritrade y la partida arancelaria, tú haces la búsqueda de los potenciales clientes, obviamente que el veritrade no te suelta, pues el nombre y apellido del comprador, pero te suelta el RUC, o el número de identificación y el nombre de la empresa y a partir de eso, tú haces, generas una base de datos, a partir de eso también haces un perfil ese tipo

de clientes o cruzas a esos clientes con las posiciones comerciales que básicamente también es la función de las oficinas, y a partir de eso, tú puedes ir generando una base de datos interesantes para poder ir ofreciendo tu bien o Servicio. Adicional a eso, en la feria, si vas a ir a ferias a prospectar ahí mismo, tú también comienza a levantar información

Según el Reglamento Operativo del PAI art. 4, los recursos económicos destinados al PAI están orientados a fortalecer la productividad mediante los instrumentos de difusión tecnológica, innovación empresarial, mejora de gestión y encadenamiento productivo, así como el acceso a mercados. ¿Considera usted que esos instrumentos repercuten en la internacionalización de las empresas beneficiarias? Podría explicar brevemente por favor.

Es que básicamente lo que tú puedes gastar directamente a nivel de innovación, de repente es ahora que se ha dado también el tema de la pandemia y que todo está mucho más digitalizado es un tema de digitalización de tu plataforma de venta, pero hay que tener en cuenta que no todos los productos y no todas las empresas necesitan de un tema de digitalización para vender por ejemplo, el tema de vender frescos, así tú quieras digitalizar pero nunca ha tenido ni se va a vender de la manera de mediante un carrito de compra, por decirlo así, ¿no?

Exactamente, y básicamente y hacia dónde va o yo he visto un poco hacia dónde va el tema de innovación y digitalización otra de las cosas interesantes es de que cuando hablan un poco también de tropicalización del producto, pero claro va un tema más de cambiar un poco la formulación de ciertos productos para hacerlo más al gusto del mercado de destino, pero eso no te alcanza, pues con la plata que te da el PAI me refiero que eso es ya otro tipo de fondo es que es mucho más complejo, te toma mucho más tiempo.

Entiendo, pasando otra pregunta el segundo Pilar del PENX 2025 busca consolidar las exportaciones peruanas con énfasis en las exportaciones no tradicionales, ¿qué producto

agro considera usted que es un reto exportar? ¿o que producto también considera usted que tiene un potencial para las exportaciones futuras?

Bueno, básicamente lo que va a tener un reto es todo lo que no tenga el día de hoy permiso fitosanitario para poder ingresar, sin ir muy lejos y lo veo desde mi punto de vista los arándanos del país se volvió un país, el país más grande productor de arándanos de la región y hemos comenzado a trabajar de la mano con Senasa para poder ingresar a ciertos mercados, porque sin los permisos Fitosanitario nosotros no vamos a poder ingresar a ciertos mercados, y yo creo que Chile ahí nos lleva siempre un poco la delantera, sin ir muy lejos por decir, limón, Tahití, Pitahaya todo lo que es fresco manda a nuevas áreas, nuevos estudios de climatización del producto y yo creo que es ahí donde se da el reto más de los productos para a nivel internacional y a nivel de internacionalización como tal.

De acuerdo con las bases del PAI, en el componente I se elabora el plan de internacionalización y transferencia de conocimiento. ¿De qué manera se transfieren los conocimientos de los tutores a los participantes beneficiarios (Modalidad I y II)? Podría proporcionarnos ejemplos.

Es que básicamente, haciendo el plan, tú te encargas con la empresa de generar el plan, el plan tú lo preparas como tú toro, y ahí es donde tú tienes plasmas todo tu conocimiento a nivel de herramientas comerciales, de decirle oye, sabes que no tengo yo no tengo una sola empresa potencial compradora no te preocupes, yo creo que podría tener esa herramienta para poder buscar compradores y además llamemos a la oficina comercial. De repente, ellos ya tienen una base de datos que por favor nos vayan dando cuál es su cronograma de ferias para estas fechas para este año y sobre eso, elegir y conversar y ver cuál sería el mejor camino para nosotros es ahí donde

nosotros vamos apoyando a la empresa según el conocimiento que tenemos del mercado y de las herramientas que se han aplicado en su momento.

¿Puede compartírnos un poco sobre las enseñanzas que han tenido los beneficiarios del PAI en la modalidad I y II? Por favor, comente un breve ejemplo.

O sea, básicamente algunos que ya vendían, otros de ver cómo ingresaban los productos, yo ahora estoy ayudando de manera externa una empresa con su PAI, porque me dicen, nosotros nunca hemos exportado nada, tú conoces bien ese mercado. Como su tutora también veía otros temas y cómo podía ser, o sea como temas tan básicos como enviar vía marítima, o sea, Chile, todo lo que es fresco se manda vía terrestre entonces sus costos de producción son otros, tus costos de envío, como lo mandaste ferry, además, eso te lo va dando un poco la experiencia, eso es algo bien importante yo creo que también con el tiempo se van a ir dando cuenta de que van a necesitar tutores especializados, no solamente en el tema, en el tipo de producto, sino en el mercado y yo creo que ese es el match que tiene el match perfecto, de resultaos porque una cosa es hacer como que la búsqueda de equipo que muchas veces, o sea no es tan fácil y otra es en verdad, la experiencia empírica de haber realizado una exportación, de decirle estas son formas más fáciles y demás para poderlo hacer y adicionalmente a eso, que también el equipo operador sea el experimentado en el área de exportaciones para que nos puedan ayudar a hacer un mejor plan, me refiero que en algún punto las observaciones que nos den serán muy de fondo, más que de forma, y poder fortalecer el documento en bien de la empresa.

El PENX bajo el pilar 3 desarrolla un sistema integral y descentralizado de mecanismos especializados de financiamiento con la finalidad de que las empresas peruanas sean más competitivas internacionalmente y estén orientadas a la ampliación y diversificación de la

oferta exportable en las MYPES. ¿Desde su punto de vista se ha logrado cumplir con estos retos? ¿De qué manera el financiamiento aporta a la diversificación de la oferta exportable?

Mira pregunta complicada yo creo que la manera en la cual tú también te puedes contestar esa pregunta es haciendo un poco el perfilado de las empresas que han postulado y han ganado, no tengo en mente, me atrevería a decir que de repente, la mayoría de empresas que han ganado el fondo son de Lima, pero de repente, me estoy equivocando de repente dentro de sus bases y los fondos que tiene, el PAI tiene un porcentaje para regiones y otro para Lima no lo tengo claro y ahí no me atrevería a contestarte porque no lo sé, entonces yo creo que la idea más, lo más correcto sería que puedas más menos ver la lista de ganadores y cuáles son sus lugares de origen, y a partir de eso poderlo trabajar, y ver con exactitud en verdad que es una descentralización del uso de este fondo, de estos fondos del lanzamiento como tal.

Claro, pero es que a mí me tocaron todas las empresas que a mí me tocaron fueron de Lima, entonces creo que no, no soy un buen referente para decirte específicamente ahorita, si lo es, conozco que hay algunas empresas de Tacna, por decir, conozco que hay alguna empresa de otros lados, pero no me tocó una empresa, todas me ha tocado de Lima, o sea, una de Tacna, en algún momento y nomás no te sabría decir, pero te digo que creo que la manera más correcta sería que hagas ese barrido, ¿no?

ENTREVISTA N.º 14: FUNCIONARIO 2

PAI 2019

El PAI se encuentra enmarcado en el PENX 2025 y el principal objetivo del PENX es avanzar hacia la internacionalización de la empresa peruana. ¿considera usted que el PAI logra cumplir con ese objetivo? ¿De qué manera? ¿Después de cuánto tiempo los participantes del programa lograron cumplir con los indicadores de exportación, según el plan de internacionalización?

Bueno, en este caso yo considero que sí se cumplió el objetivo. Creo que las cifras que ha dejado este programa de que por sí es muy han sido muy valiosas ya que se ha obtenido resultados tanto en ventas como en clientes obtenidos, muchas de las empresas han podido participar por primera vez en este tipo de programas. Actualmente las actividades comerciales financiadas por el programa están dirigidas a la internacionalización de las empresas. Sin embargo, también creo que el hecho de justo el último año que fue el 2020, el cierre de este programa repercutió mucho porque obviamente un cierre de todas las actividades comerciales, tanto ferias, misiones, actividades si afecto mucho porque había empresas que ya tenían inclusive viajes programados, pero obviamente las fronteras están cerradas, entonces todo eso hizo que digamos que las empresas tengan que replantear las actividades presenciales por actividades totalmente virtuales obviamente que puedan tener impacto, no, por ejemplo sí, tú tenías una participación en una misión comercial del PAI, digamos Argentina, tenías que agendar reuniones virtuales con clientes en Argentina, digamos que de esta manera se trató de avanzar también, pero si fue complicado no, pero fuera de ello, con todos los problemas que hubo, yo creo que sí se llegó a, digamos, a hacer un avance en la internacionalización de las empresas, después ahora lo que tú me preguntas después de cuánto

tiempo los participantes han logrado cumplir las indicadores esto es muy variable en, ya sea el sector, ya sea tal vez el tema de justamente las actividades, porque muchas actividades, por ejemplo, tú puedes participar en una Feria Internacional, pero no quiere decir que en ese mismo momento las empresas te van a comprar o van a cerrar negociaciones entonces digamos que en las empresas un poco más consolidadas ha sido un poco más fácil, pero también es importante el seguimiento que haces después.

¿Cuáles fueron los países de destino más recurrentes en los planes de internacionalización? ¿Cuáles son las barreras de ingreso más recurrentes en el sector agroexportador? ¿Cómo considera usted que las empresas agroexportadoras han sobrellevado las dificultades de ingreso a los mercados de destino?

Bueno, de por sí nuestro principal destino de exportaciones ha sido Estados Unidos siempre ha sido el País más recurrente, por el idioma es que las empresas han tomado mucho más en cuenta, para sus iniciativas de internacionalización; sin embargo, también han abierto canales a otros países que digamos nunca pensaron las empresas exportar, por ejemplo, recuerdo que había una empresa que exportaba el tema de habas si no me equivoco que intentó con Japón porque habían tenido un cliente interesado y entonces este abrieron ese canal. Otro tipo de empresas hasta inclusive se animó por el continente africano entonces ha sido, digamos que muy diverso el tema de los países.

¿Y en cuanto a las barreras ingreso más recurrentes del sector agroexportador?

Ah, bueno, aquí si tengo que hacer bastante, precisa. Las empresas que postulaban al programa de apoyo a la internacionalización debían tener todos los requisitos de acceso al país que ellos pensaban postular porque si no podía postular porque, obviamente, el hecho de que tú quieras, por ejemplo, no tengas algún requisito, haría que tu proyecto se retrase te implicaría costos,

tiempos y obviamente eso no era un gasto elegible por parte de del programa. Por ejemplo, si tú no tenías un Haccap algo que si te pedía el PAI no podías ni si quiera postular al programa, este no pasaba, la etapa de evaluación, entonces por ahí digamos que sería la principal barrera, no sé el tema de que no tengan un permiso, y también acuérdate que el tema de requisito de acceso es diferente por producto, por país, entonces ahí eso es algo muy amplio para responder, pero sí es como como te indico, justamente en las bases del programa se indica, y hasta ahora en el programa que se sigue ejecutando, se indica que todas las empresas deben tener todos los requisitos de acceso.

Según Francis y Collins en sus investigaciones sugieren que "el uso de un mayor número de Programa de Promoción a la Exportación influye en el logro de objetivos de exportación y las estrategias de expansión de las exportaciones". ¿Tiene conocimiento si las empresas beneficiarias del PAI han participado antes en algún otro programa de promoción a la exportación? ¿Del 100% de empresas beneficiarias, cuántas en porcentaje aproximadamente han participado antes en algún PPE? ¿Hay alguna característica en particular que diferencia a las empresas que han participado en algún PPE antes y las que no han participado en algún PPE antes?

Bueno para ser bien, precisa el programa de apoyo a la internacionalización es el único programa o fondo no reembolsable, dirigido a las exportaciones o al comercio exterior en Perú ya ahora que las empresas hayan recibido asistencia, por ejemplo, de PROMPERU, anteriormente entonces programas que sí los tienen y que sí tenían muchas empresas que todavía seguían trabajando con PROMPERU. Eso no digamos que habían muchas empresas que sí trabajaban con PROMPERU en programas, por ejemplo, los programas de buenas prácticas, la ruta exportadora que ellos seguían en algunos casos seguían llevando, pero digamos que un programa de apoyo a

la internacionalización o un programa de apoyo como tal, no porque no ha existido antes el PAI al menos que yo tenga conocimiento, porque digamos que este programa ha sido el único fondo no reembolsable, dirigido o especializado en el sector exportador.

¿Y cuáles eran las características de esas empresas que habían participado en otro programa no necesariamente que sea de que un fondo no, porque también existe el programa de Sierra exportadora, entonces, cuáles serán las características de las empresas que ya habían participado y la diferencia de las que no habían participado tenían una característica especial?

Yo creo que eso es muy variable porque en realidad en muchos casos creo que la principal característica que podría acotar en las empresas que ya habían recibido asistencia o que se encontraban recibiendo asistencia en otros programas de PROMPERU es que tenían información de mercado un poquito más actualizada que otras que no lo tenían o que no recibían o que tenían contactos, por ejemplo, con los funcionarios de PROMPERU obviamente los apoyaban ante cualquier consulta, por ejemplo del país ya para su ejecución general, podían, digamos no sé contactarse, pedir apoyo que les den la información un poquito más fácil, cosa que nosotros siempre tratamos de apoyar, no, pero igual ellos trataban también de por su lado, sacar la información más precisa si, por ejemplo, había alguna actividad, por ejemplo, el tema de ferias y estaban buscando una feria para participar en el país que ellos decidan internacionalizarse, en algún caso los que los que sí recibían apoyo de FROMPERU, eso creo que sería la principal característica que ellos digamos tenían un poco más de información o más contacto para poder tal vez tener información del mercado o del país.

¿De qué manera las empresas son logrado tener una cartera de nuevos contactos en el mercado de destino, nuevos contactos, me refiero a posibles clientes potenciales?

Bueno, eso ha sido producto del planteamiento de sus actividades en la ejecución del programa esto lo han logrado bueno en líneas generales, porque como te digo, son tantas empresas que hemos visto en su momento que ha habido muchas actividades. Por ejemplo, obviamente la principales desde la prospección de mercado, visita a clientes directos en el país, todo era financiado por el programa o cofinanciado, mejor dicho hasta el tema de participar en ferias especializadas, también inclusive hemos tenido empresas que han hecho degustaciones especializadas han hecho reuniones de negocio, han contratado también a gestores comerciales porque la modalidad les permitía eso y también teniendo para las empresas de con que estaban en la modalidad de implantación comercial, obviamente se les financiaba todo el proceso de implantarse y esto incluía, por ejemplo, el alquiler de una oficina en destino, una oficina, un almacén que les permitía, por ejemplo recibir a los clientes mucho más fácil, mucho más rápido y tener, digamos, mayores oportunidades de negocio, pero digamos que las actividades han sido infinitas, ahora también esto digamos actividades en promoción comercial pero por otro lado, ha sido también las actividades en redes sociales, en páginas web en, estrategias de Google Ads, o sea, ha habido muchas estrategias para poder justamente llegar a los clientes, o posibles clientes y cerrar negociación.

Según el Reglamento Operativo del PAI art. 4, los recursos económicos destinados al PAI están orientados a fortalecer la productividad mediante los instrumentos de difusión tecnológica, innovación empresarial, mejora de gestión y encadenamiento productivo, así como el acceso a mercados. ¿Considera usted que esos instrumentos repercuten en la internacionalización de las empresas beneficiarias? Podría explicar brevemente por favor.

Sí, claro, por supuesto. Por ejemplo, el tema de difusión tecnológica la innovación empresarial es sumamente importante en los mercados internacionales porque no se trata solo de

vender materia prima, sino que ir es ir un paso más allá y digamos, por ejemplo, tener un producto con innovación tecnológica. También hay programas específicos como este, los programas de INNOVATE de innovación empresarial que apoyan a las empresas justo a desarrollar ese punto e innovaciones nuevos productos, nuevos procesos pero para los mercados internacionales el tener que tenga un empaque digamos, diferente o un producto que nunca se haya visto en el mercado pero obviamente una propuesta de valor interesante dirigirá a la innovación, es algo muy, muy importante, porque permite tener, o si no es una nueva línea de negocio para la empresa, obviamente para los clientes, tener interés, porque siempre como tú sabes, los clientes internacionales buscan nuevos productos todos buscan innovación también y lo más importante y lo que siempre recalqué, cuando yo asesoro empresas mucho no se trata de que las empresas vendan algo que les guste a ellos, sino que les guste o que sea adecuado para el mercado a los cuales ellos se quieren dirigir es importante eso y justamente ahí también hay que hacer una buena investigación de mercado y proponer soluciones tecnológicas no porque, aparte que les permitan ser más eficientes a las empresas y, por ejemplo, ellos no se interesan en el tema tecnológico de tal vez hacer un proceso más eficiente o un producto más interesante de dirigido a la innovación obviamente quedan desfasados y esto puede pasar mucho.

El segundo Pilar del PENX 2025 busca consolidar las exportaciones peruanas con énfasis en las exportaciones no tradicionales. ¿Qué producto agro considera usted que fue un reto exportar?

Lo que pasa es que en realidad, tal vez lo más complicado no fue el producto, sino tal vez el país porque en muchos casos, abrir un nuevo mercado, tal vez este por ejemplo, no hay, hay muchas muchos países a los cuales nosotros le proveemos pero le proveemos muy poco hoy casi cero empresas que le venden, pero obviamente ellos reciben de otros países el mismo producto

entonces creo que en este caso no, no recuerdo alguna en particular, pero creo que lo más difícil ha sido abrir un nuevo canal, ósea un nuevo mercado. Perú no le exportaba o tenía muy pocas exportaciones de la nuez o la tara y el tema de sus diferentes presentaciones, sí ha sido un reto porque tenían ciertas normativas, por ejemplo, esta empresa me parece que se fue a Corea de Sur entonces, obviamente sí ha sido tal vez un poco difícil pero obviamente un producto que haya sido difícil, no lo recuerdo sinceramente.

¿y qué producto o destino considera usted que tiene un potencial para las exportaciones futuras?

Creo que eso también es una pregunta muy abierta porque va a depender del país, por ejemplo, ahorita nosotros somos líderes agroexportadores, pero obviamente, esto va a ser o bueno, esto es coyuntural en muchos sentidos, por ejemplo, trabajo, estoy leyendo hace poco que ahora la palta ya no se está exportando tanto y, por ejemplo, el tema de los arándanos está en subida, entonces, el tema de la agro exportación, a mí me parece que para los mercados internacionales es muy cambiante porque hay que analizar productos versus mercado, porque puede ser que tú te puedas exportar a un país, pero ese país y la tengas muy este una muy buena cifra, pero ese ese mercado y está estancado porque ya hay mucha oferta, pero puede ser que haya un producto que sea o mejor dicho, un mercado que sea potencial, que pueda tener mucha más demanda para poder cubrir y eso pasa, por ejemplo, en, al menos en mi trabajo, nosotros hacemos mucho de lo que es este informes de oportunidades de mercados y siempre analizamos con metodologías que tenemos que mercado es testificado que mercado tiene mejor potencial que mercado, ya no tiene potencial, pero el análisis es desde un producto hacia los mercados internacionales obviamente, yo creo que los fuertes que tenemos actualmente son los que los que ya te decía, pero digamos es muy

coyuntural y también el tema de agro exportaciones depende de muchas cosas, entonces, para mí sería algo que no podría determinar en este momento.

De acuerdo con las bases del PAI, en el componente I se elabora el plan de internacionalización y transferencia de conocimiento. ¿De qué manera se transfiere los conocimientos de los tutores a los participantes beneficiarios (Modalidad I y II)? Podría proporcionarnos ejemplos.

Ya bueno, los tutores exportadores del programa de apoyo a la internacionalización, tú sabes que tienen un perfil específico, obviamente, se busca que estas personas o estos tutores que son contratados en ese momento eran contratados por el programa no solamente sean muy teóricos sino que tengan experiencia en el tema de la promoción comercial, entonces, la elaboración del plan de internacionalización era un documento ejecutivo que tenía muchos puntos específicos dentro del que nos daba el Comité para poder monitorear y en ese sentido, se tenía varias cosas específicas dentro del programa.

Yo puedo indicar que lo que más se valoraba también en algunos tutores era que, por ejemplo, hayan sido consejeros comerciales y que tuvieran los contactos, tenían tal vez los lineamientos para poder asesorarlos de mejor manera y no solamente que sea una elaboración de un documento, sino que sea por ejemplo los han dado un plus que es el tema de asesorarlos en cómo prepararse, por ejemplo para poder este participar en una feria, si es que nunca habían ido digamos que en este caso, en ciertos tutores, si tenían experiencia y daban el plus porque he tenido tutores, que eran así con los que yo trabajaba, pero y obviamente esto no estaba escrito dentro de algún tema de responsabilidad porque en las bases solo indica que tienen que elaborar el plan de internacionalización y entregaban el documento, lo sustentaban ante el Comité, levantaban las observaciones que no sabía y después ya pasaban al componente dos a monitorear, pero

obviamente la información bueno, el tema de la información de mercado, que también ellos podían conseguir o clientes, creo que era un plus para ellos o en algunos casos.

El PENX bajo el pilar 3 desarrolla un sistema integral y descentralizado de mecanismos especializados de financiamiento con la finalidad de que las empresas peruanas sean más competitivas internacionalmente y estén orientadas a la ampliación y diversificación de la oferta exportable en las MYPES. ¿Desde su punto de vista se ha logrado cumplir con estos retos? ¿De qué manera el financiamiento aporta a la diversificación de la oferta exportable?

Ya, a ver yo creo que lo más valioso que he tenido en esta parte de la diversificación de su oferta exportable puede ser que si la hayan tenido, pero lo que más se ha destacado es el conocimiento específico de cómo la oferta exportable que ellos tenían, se ha podido adaptar al mercado destino, eso es algo totalmente diferente si bien y también, bueno, sí, sí, por parte, pero creo que eso es lo más importante que ellos han podido adaptar su oferta al mercado de destino y obviamente, eso sí, estaba tal vez este financiado puntualmente, ellos no podían hacer gastos de estudios, cosas así para el tema de agro exportación, certificación del producto, eso no estaba en los gastos elegibles, pero como te decía si ellos querían acceder a un nicho específico, creo que eso ha sido lo más relevante que ellos han podido a través de las actividades de promoción comercial saber de primera mano cómo adaptar su oferta exportable y tal vez este, digamos, proponerla y hacer más fácil el tema del cierre de negociaciones por el lado de las diversificación, creo que lo más valioso ha sido que obviamente al tener esas experiencias de promoción comercial, digamos, de asistir a ferias, hacer prospección, porque muchas empresas e inclusive de provincias no han tenido eso o nunca habían podido ir al país de destino y no se ir a un supermercado o digamos a un mercado especializado o una tienda y ver su mismo producto de la competencia y como lo venden como es el canal, para eso también era interesante entonces adaptar su producto,

tal vez pensar en innovaciones, pero creo que en este caso para el tema de innovaciones eso ya es digamos algo diferente y también toma tiempo.

Yo creo que se ha podido ver de primera mano, con las actividades que te mencionó, cómo es el destino, no y cosa que en algún momento o que en este caso muchas empresas no tenían la oportunidad de financiar estas estas experiencias.

ENTREVISTA N.º 15: FUNCIONARIO 3

PAI 2019

El PAI se encuentra enmarcado en el PENX 2025 y el principal objetivo del PENX es avanzar hacia la internacionalización de la empresa peruana. ¿considera usted que el PAI logra cumplir con ese objetivo? ¿De qué manera?

Sí, por lo menos, las empresas que yo he asesorado definitivamente llegaron a mejorar su posición exportadora después de concluir el programa.

Por otro lado, por las exposiciones y presentaciones de las cifras que presentan del programa sé que definitivamente mejoraron su posición comercial en el exterior, por allí si los objetivos de ventas no se concretaron aún así terminan en una posición mejor en comparación cuando iniciaron en el programa.

Su marca es más reconocida, tienen mejores herramientas para competir en el exterior, tienen presencia en los medios digitales.

¿Después de cuánto tiempo los participantes del programa lograron cumplir con los indicadores de exportación, según el plan de internacionalización?

Yo, diría que al mes de 10 de la ejecución del programa; es decir, antes que termine el programa, ya la mayoría de los beneficiarios ya cumplieron con sus objetivos, por lo menos en las empresas que yo he trabajado.

Según Francis y Collins en sus investigaciones sugieren que "el uso de un mayor número de Programa de Promoción a la Exportación influye en el logro de objetivos de exportación y las estrategias de expansión de las exportaciones". ¿Tiene conocimiento si las empresas beneficiarias del PAI han participado antes en algún otro programa de promoción a la exportación? ¿Del 100% de empresas beneficiarias, cuántas en porcentaje aproximadamente han participado antes en algún PPE?

Sí, generalmente las empresas que participan en el PAI tienen experiencia con otros programas que promueve el estado. Las empresas que he asesorado en su mayoría han participado en otros programas; es decir, 4 de 5 empresas. Mayormente se enteran del PAI por estos programas del estado.

¿Y con respecto a la empresa que no participó en otro programa, cuál fue la característica resaltante en comparación a las empresas que si participaron en el programa?

Las que me tocó asesorar fueron ordenadas y meticulosas con llevar el programa porque hay una serie de requisitos por cumplir, hay informes que presentar y cuentas que rendir. Las que han participado en algún programa anteriormente tienen super claro ese tema, entonces es mucho más manejable a la hora de la logística de rendir cuentas de fondos concursables.

Caso totalmente opuesto a la empresa que no participó previamente en otro programa quizás esa empresa si necesitaba más soporte, pero de todas maneras pudo llevarlo a cabo.

¿De qué manera las empresas han logrado obtener una cartera de nuevos contactos en los mercados internacionales?

En las mayorías de los casos fue gracias a las actividades promoción comercial que se promovieron en el PAI; vale decir, ferias internaciones, viajes para tomar contacto directo con el cliente, contratar gestores comerciales en el mercado de destino. Actualmente explotar los medios digitales, también formar estrategias con algún distribuidor local.

Según el Reglamento Operativo del PAI art. 4, los recursos económicos destinados al PAI están orientados a fortalecer la productividad mediante los instrumentos de difusión tecnológica, innovación empresarial, mejora de gestión y encadenamiento productivo, así como el acceso a mercados. ¿Considera usted que esos instrumentos repercuten en la internacionalización de las empresas beneficiarias? Podría explicar brevemente por favor.

Desde mi punto de vista, es de difusión tecnológica hacer conocer la oferta exportable que mejorar el proceso productivo porque eso va por otro lado, con otros programas de Promperú.

De acuerdo con las bases del PAI, en el componente I se elabora el plan de internacionalización y transferencia de conocimiento. ¿De qué manera se transfiere los conocimientos de los tutores a los participantes beneficiarios (Modalidad I y II)? Podría proporcionarnos ejemplos.

La elaboración del plan es un trabajo en conjunto con el beneficiario, es consensuado durante los 3 meses, es en conjunto que se define las estrategias y acciones para llegar a los resultados que se esperan. Hay comunicación periódica continua mediante el cual el tutor transfiere sus conocimientos a través de las recomendaciones, sugerencias, explica las labores que faltan

concretar; a su vez, la empresa beneficiaria da a conocer su *know how*, de todas maneras, nutre la labor del tutor.

El PENX bajo el pilar 3 desarrolla un sistema integral y descentralizado de mecanismos especializados de financiamiento con la finalidad de que las empresas peruanas sean más competitivas internacionalmente y estén orientadas a la ampliación y diversificación de la oferta exportable en las MYPES. ¿Desde su punto de vista se ha logrado cumplir con estos retos? ¿De qué manera el financiamiento aporta a la diversificación de la oferta exportable?

Más que diversificará, es adecuar los productos al mercado de destino. Digamos que por ahí surge nuevos productos y conforme uno va llegando a nuevos mercados debe tener nuevas versiones del producto porque cada mercado tiene una característica particular.

ENTREVISTA N.º 16: FUNCIONARIO 4

PAI 2019

El PAI se encuentra enmarcado en el PENX 2025 y el principal objetivo del PENX es avanzar hacia la internacionalización de la empresa peruana. ¿considera usted que el PAI logra cumplir con ese objetivo? ¿De qué manera?

Considero que el PAI en su primera versión fue una adaptación de un programa que ya otros países lo vienen ejecutando. El PAI si logró su objetivo en medida que ciertas empresas concretaron sus metas, otras empresas no pudieron cumplir su objetivo esperado. En general, si el programa si cumplió su objetivo.

¿Después de cuánto tiempo los participantes del programa lograron cumplir con los indicadores de exportación, según el plan de internacionalización?

En el programa te pedían que se cumpla en los 12 meses de ejecución, lamentablemente es un periodo muy corto, pero en promedio se fue cumpliendo en décimo mes.

¿Cuáles fueron los países de destino más recurrentes en los planes de internacionalización? ¿Cuáles son las barreras de ingreso más recurrentes en el sector agroexportador? ¿Cómo considera usted que las empresas agroexportadoras han sobrellevado las dificultades de ingreso a los mercados de destino?

Sí, básicamente hacía Estado Unidos, Francia, Europa y Canadá.

Según Francis y Collins en sus investigaciones sugieren que "el uso de un mayor número de Programa de Promoción a la Exportación influye en el logro de objetivos de exportación y las estrategias de expansión de las exportaciones". ¿Tiene conocimiento si las empresas beneficiarias del PAI han participado antes en algún otro programa de promoción a la

exportación? ¿Del 100% de empresas beneficiarias, cuántas en porcentaje aproximadamente han participado antes en algún PPE?

Era parte de los requisitos que la empresa tuviera experiencia en otros programas, no era una exclusión, pero si era un plus.

Yo pondría un 60% las empresas que ya habían participado y un 40% las que no habían participado en otro programa.

¿Hay alguna característica en particular que diferencia a las empresas que han participado en algún PPE antes y las que no han participado en algún PPE antes?

Yo creo, que en ese grupo de empresas que por primera vez participaron en el programa les costó entender el funcionamiento de un programa y generaban un gasto extra administrativo, nuestros esfuerzos se enfocaron en tratar de explicarles, pero finalmente entendieron y sacaron adelante su proyecto.

¿De qué manera las empresas han logrado obtener una cartera de nuevos contactos en los mercados internacionales?

De diversas formas porque el programa te pedía un producto y un destino, pero te topabas con otra realidad que el cliente te pide algo distinto, prácticamente te cierras las puertas. Creo que en esa parte el programa debe ser más flexible para poder enfrentar los cambios, de hecho, en algunas oportunidades se pudo lograr eso y tener nuevos contactos. Gracias a eso se alcanzó 4 o 5 contactos.

Según el Reglamento Operativo del PAI art. 4, los recursos económicos destinados al PAI están orientados a fortalecer la productividad mediante los instrumentos de difusión tecnológica, innovación empresarial, mejora de gestión y encadenamiento productivo, así

como el acceso a mercados. ¿Considera usted que esos instrumentos repercuten en la internacionalización de las empresas beneficiarias? Podría explicar brevemente por favor.

Sí, repercuten sobre todo en los mecanismos de difusión tecnológicas. La innovación tecnológica no solo se aplica a nivel de materia prima, como muchos suelen pensar, si no aplicas tecnología en todos los niveles transversales, innovación productiva, innovación comercial, innovaciones financieras, entonces se aplica a todos niveles.

El segundo Pilar del PENX 2025 busca consolidar las exportaciones peruanas con énfasis en las exportaciones no tradicionales. ¿Qué producto agro considera usted que fue un reto exportar? ¿Qué producto considera usted que tiene un potencial para las exportaciones futuras?

Vi muy interesante la exportación de cochinilla, una empresa exportaba este producto en procesada a industrias farmacéutica y que considero que es importante el sector farmacéutico, en general, todo lo orientado a ese sector y finalmente puede ser una puerta interesante para el agro, no necesariamente enfocarlo al mercado del alimento.

De acuerdo con las bases del PAI, en el componente I se elabora el plan de internacionalización y transferencia de conocimiento. ¿De qué manera se transfiere los conocimientos de los tutores a los participantes beneficiarios (Modalidad I y II)? Podría proporcionarnos ejemplos.

La asistencia es permanente, en ese sentido, la función del tutor es captar toda la información que la empresa le pueda brindar.

La transferencia de conocimiento se da con el acompañamiento y asesoramiento, adicionalmente el programa buscaba que el participante pueda administrar ese documento de gestión, como es un plan de internacionalización.

El PENX bajo el pilar 3 desarrolla un sistema integral y descentralizado de mecanismos especializados de financiamiento con la finalidad de que las empresas peruanas sean más competitivas internacionalmente y estén orientadas a la ampliación y diversificación de la oferta exportable en las MYPES. ¿Desde su punto de vista se ha logrado cumplir con estos retos? ¿De qué manera el financiamiento aporta a la diversificación de la oferta exportable?

Hay una matriz de Igor Ansoff, de producto mercado, te explica a través de cuatro estrategias la forma como las empresas pueden llegar a expandirse. Es una mezcla de producto, las variables de productos como nuevos y los tradicionales.

Considero que en el PAI le faltó aplicar este tipo de teoría en los mecanismos, en los reglamentos, en el modelo operacional del PAI, a las finales no se trata de llevar un producto y expandirlo sino ver qué producto se puede diversificar, en la realidad se pueden encontrar clientes que no solo piden un solo producto si no una variedad de productos.

Anexo 13. Evidencia de coordinación para realizar entrevistas

- Vía correo electrónico





- Vía LinkedIn



- Vía Facebook



