

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

Escuela Académico Profesional de Administración y Negocios  
Internacionales

Tesis

**Análisis de la Oferta Exportable de la Castaña en la  
empresa Golden Earth en el periodo 2017-2019**

Eliana Selene Inocente Cunyas  
Kerim Yeysi Quinto Egoavil

Para optar el Título Profesional de  
Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Huancayo, 2025

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

## INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**A** : Decano de la Facultad de Ciencias de la Empresa  
**DE** : Miguel Angel Capuñay Reategui  
Asesor de trabajo de investigación  
**ASUNTO** : Remito resultado de evaluación de originalidad de trabajo de investigación  
**FECHA** : 20 de Agosto de 2025

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para informar que, en mi condición de asesor del trabajo de investigación:

**Título:**

Análisis de la Oferta Exportable de la Castaña en la Empresa Golden Earth en el periodo 2017-2019

**Autor:**

Eliana Selene Inocente Cunyas – EAP. Administración y Negocios Internacionales  
Kerim Yeysi Quinto Egoavil – EAP. Administración y Negocios Internacionales

Se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado 11 % de similitud sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía SI  NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores  
Nº de palabras excluidas (**en caso de elegir "SI"**):40 SI  NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI  NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad Continental.

Recae toda responsabilidad del contenido del trabajo de investigación sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos conducentes a Grados y Títulos – RENATI y en la normativa de la Universidad Continental.

Atentamente,

**La firma del asesor obra en el archivo original (No se muestra en este documento por estar expuesto a publicación)**

**Asesor**

Mag. Miguel Angel Capuñay Reategui

0000-0002-7205-7765

## **Dedicatoria**

A Dios y nuestros padres, valorando el deseo de superación y amor que nos brindaron para el logro de nuestros objetivos y metas.

## **Agradecimientos**

A nuestro asesor de tesis, Mg. Miguel Angel Capuñay Reátegui, por su experiencia, comprensión y paciencia que contribuyeron al desarrollo de esta investigación; así mismo, a todos los profesionales por su valioso tiempo brindado y el conocimiento académico que aportaron para la realización de este trabajo.

## Índice de Contenidos

Asesor .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimientos .....	iv
Índice de Contenidos.....	v
Lista de Tablas .....	ix
Lista de Figuras.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	xiii
Capítulo I .....	15
Planteamiento del Problema .....	15
1.1. Escenario de la Investigación .....	15
1.1.1. Territorial.....	15
1.1.2. Temporal.....	16
1.1.3. Conceptual.....	16
1.1.4. Experiencia y Rol del Investigador.....	16
1.2. Situación Problemática .....	16
1.2.1. Antecedentes de Investigación.....	16
1.2.2. Caracterización de los Sujetos de Estudio.....	24
1.2.3. Caracterización del Problema.....	25

1.3. Formulación del Problema.....	29
1.3.1.    Problema General.....	29
1.3.2.    Problemas Específicos. ....	29
1.4. Propósitos de la Investigación .....	30
1.4.1.    Propósito General.....	30
1.4.2.    Propósitos Específicos. ....	30
1.5. Justificación de la Investigación .....	30
1.5.1.    Justificación Teórica. ....	30
1.5.2.    Justificación Práctica. ....	31
Capítulo II.....	32
Marco Teórico.....	32
2.1. Revisión Literaria .....	32
2.1.1.    Oferta Exportable.....	32
2.1.2.    Capacidad Exportable. ....	58
2.1.3.    Potencial Exportador.....	59
2.1.4.    Diversificación Exportadora. ....	60
2.1.5.    Diversificación de la Exportación.....	61
2.1.6.    Diversificación de las Exportaciones no Tradicionales. ....	61
2.1.7.    Diversificación de la Oferta Exportable. ....	62
2.1.8.    Determinantes de la Diversificación Exportadora: Enfoque Bayesiano.....	62
2.1.9.    La Diversificación Exportadora y las Pymes.....	63
2.1.10.   Diversificación de las Exportaciones y Competitividad Externa. ....	63

2.1.11.	El Incremento de la Diversificación Exportadora.....	64
2.1.12.	El Problema de la Oferta Exportable. ....	64
2.1.13.	Producto: Castaña. ....	65
2.1.13.1.	<i>Definición y Hábitat.</i> .....	65
2.1.13.2.	<i>Cadena Productiva de la Castaña Amazónica.</i> ....	66
2.1.13.3.	<i>Impacto Económico.</i> ....	67
2.2.	Marco Conceptual.....	68
2.2.1.	Oferta Exportable.....	68
2.2.2.	Diversificación de las Exportaciones.....	68
2.2.3.	Capacidad Exportadora. ....	68
2.2.4.	Tratado de Libre Comercio.....	69
Capítulo III.....		70
Metodología .....		70
3.1.	Enfoque de la Investigación.....	70
3.2.	Paradigma de la Investigación .....	70
3.3.	Métodos de Investigación .....	71
3.4.	Sistema de Categorías.....	72
3.5.	Selección de los Sujetos de Estudio.....	73
3.6.	Técnicas de Producción de Información.....	74
3.7.	Técnicas de Análisis de la Información .....	74
Capítulo IV.....		76
Resultados .....		76
4.1.	Descripción del Campo de Trabajo .....	76

4.1.1.	Descripción de Entrevista a Gerentes y Personal de la Empresa.....	76
4.1.2.	Descripción de Entrevista a Expertos.....	77
4.2.	Análisis y Síntesis de los Resultados.....	77
4.2.1.	Triangulación de Resultados.....	78
4.3.	Interpretación de los Hallazgos.....	192
4.3.1.	Capacidad Productiva.....	192
4.3.2.	Capacidad de Gestión.....	193
4.3.3.	Capacidad Comercial.....	194
4.3.4.	Capacidad Financiera.....	195
4.4.	Discusión.....	196
	Conclusiones.....	200
	Recomendaciones.....	204
	Referencias.....	210
	Apéndices.....	226

## Lista de Tablas

Tabla 1 Principales mercados importadores de la castaña – Sub partida (0801220).....	53
Tabla 2 Ficha técnica de la castaña.....	65
Tabla 3 Sistema de categorías.....	72
Tabla 4 Entrevista de empresa .....	78
Tabla 5 Entrevista a expertos .....	86
Tabla 6 Triangulación de resultados .....	123

## Lista de Figuras

Figura 1 <i>Ubicación de la empresa Golden Earth, Lima, Perú</i> .....	15
Figura 2 <i>Comportamiento de las exportaciones peruanas</i> .....	25
Figura 3 <i>Tipos de incoterms</i> .....	45
Figura 4 <i>Principales economías mejor posicionadas a nivel global</i> .....	57

## Resumen

Esta investigación tuvo como propósito establecer la capacidad exportadora de la castaña para la empresa *Golden Earth*. De esta manera, mediante una metodología de enfoque cualitativo, bajo un paradigma de teoría fundamentada y el método de investigación analítica, se empleó como técnica la revisión documental y como instrumento una entrevista a profundidad realizada a gerentes y personal de *Golden Earth*, también a expertos en materia de exportación y comercio internacional. De modo que, utilizando como técnica para el análisis de la información la triangulación, los hallazgos encontrados muestran que la capacidad exportadora de la empresa puede medirse por medio de cuatro capacidades fundamentales como son las capacidades productiva, de gestión, comercial y financiera; determinándose para *Golden Earth* un desempeño regular en relación con las cuatro capacidades consideradas, puesto que poseen ciertas deficiencias que son evidentes para los expertos y, de acuerdo con la información consultada, puede entorpecer o dificultar su actividad comercial. Por ello, en términos generales, la capacidad física de la empresa aun cuando logra cumplir en el volumen exportable mensual requerido por sus clientes, carece de una actualización tecnológica y automatizada que permita optimizar la producción y aumentar su nivel competitivo con otras empresas en el área. Así mismo, esta actualización tecnológica requiere que el personal obtenga una formación continua para mejorar la productividad. Por su parte, la capacidad económica demuestra que puede asumir costos de exportación; sin embargo, para optimizar las operaciones y lograr obtener una capacidad exportable óptima requiere mejorar en los aspectos considerados en las capacidades productiva, de gestión, comercial y financiera.

**Palabras clave:** capacidad comercial, capacidad de gestión, capacidad exportadora, capacidad financiera, capacidad productiva, castaña, exportación

## Abstract

This research aimed to establish the export capacity of Brazil nuts for the company Golden Earth. To this end, a qualitative approach methodology was employed, under a grounded theory paradigm and the analytical research method. The techniques used were documentary review and an in-depth interview conducted with managers and personnel of Golden Earth, as well as experts in export and international trade. Thus, using triangulation as a technique for information analysis, the findings show that the company's export capacity can be measured through four fundamental capacities: productive capacity, management capacity, commercial capacity, and financial capacity. For Golden Earth, a regular performance was determined in relation to the four capacities considered, since it has certain deficiencies that are evident to the experts and, according to the consulted literature, may hinder or impede its commercial activity. Therefore, in general terms, the company's physical capacity, although it manages to meet the monthly exportable volume required by its clients, lacks a technological and automated update that would allow it to optimize production and increase its competitive level with other companies in the area. Likewise, this technological update requires personnel to obtain continuous training to improve productivity. For its part, the economic capacity demonstrates that it can assume export costs; however, to optimize operations and achieve an optimal exportable capacity, it needs to improve in the aspects considered in the productive, management, commercial, and financial capacities.

**Keywords:** commercial capacity, export capacity, exportation, financial capacity, management capacity, productive capacity.

## Introducción

En los últimos años, las exportaciones agroindustriales en el Perú han experimentado un crecimiento considerable, y uno de los productos que más ha resaltado en el sector es la castaña amazónica. Por esto, la calidad y rentabilidad que ha logrado a nivel internacional este fruto han hecho que el país se posea como uno de los principales productores y exportadores de la castaña, obteniendo beneficios considerables tanto en la economía como en el desarrollo de las regiones de la Amazonía. Sin duda, estos logros han significado un auge en la exportación, lo que ha motivado a que diversas empresas peruanas se dediquen a la exportación de este producto logrando introducirse en mercados internacionales, donde ha logrado una gran receptividad por su valor nutricional y desarrollo sostenible.

En este sentido, surge la necesidad de conocer la oferta exportable de la castaña, en específico, en la empresa *Golden Earth* en Lima – Perú en el periodo 2017-2019. Para ello, se llevó a cabo esta investigación, que está estructurada de la siguiente manera: en el capítulo I, el problema general comprende un acercamiento a la realidad, para conocer cómo se relacionan los factores de la oferta exportable, la exportación de castaña en la empresa *Golden Earth*. Seguidamente, las justificaciones establecen la importancia del estudio y como este beneficia tanto al sector comercial como al sector educativo para que continúe su profundización. Por su parte, en el capítulo II, se presentan los antecedentes de la investigación como artículos científicos y tesis nacionales e internacionales, que en conjunto con las bases teóricas sustentan la investigación.

En tanto, en el capítulo III, se expone la metodología seguida para llevar a cabo la investigación, también muestra las técnicas empleadas para el recojo de la información aplicadas en la población de estudio. Así mismo, el capítulo IV presenta los resultados de la

investigación y su discusión, que conllevan finalmente a las conclusiones y recomendaciones que se derivan del estudio.

**Las Autoras.**

## Capítulo I

### Planteamiento del Problema

El presente capítulo detalla el contexto en el cual se desarrolla la investigación; asimismo, se expone la naturaleza del problema para establecer los objetivos que delimitan el estudio. Por último, se explican los motivos que impulsan esta investigación.

#### 1.1. Escenario de la Investigación

En esta sección se establece el lugar de la investigación, el tiempo que abarca, su propósito y el papel que ejerce el investigador.

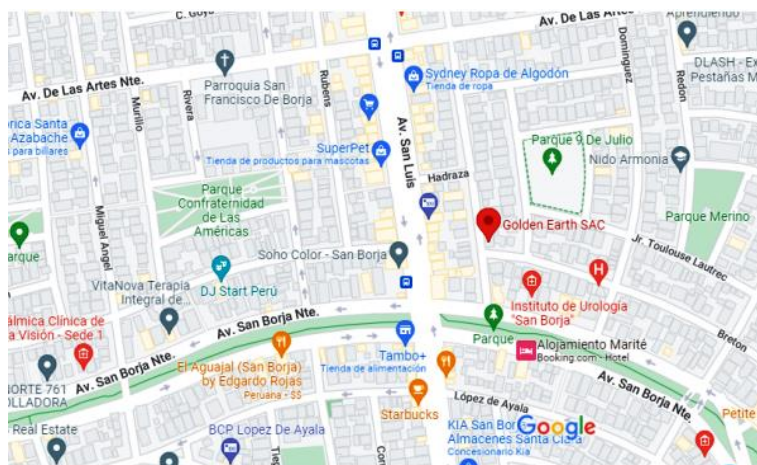
Por ello, el presente trabajo de investigación tiene como escenario de análisis la oferta exportable de la castaña en la empresa *Golden Earth*, durante el periodo 2017-2019.

##### 1.1.1. Territorial.

Esta investigación se realizó en la empresa *Golden Earth S. A. C.*, ubicada en Lima-Perú, como se observa en la figura 1.

Figura 1

*Ubicación de la empresa Golden Earth, Lima, Perú*



Nota: Extraída de la plataforma Google Maps (2022)

### **1.1.2. Temporal.**

La presente investigación se llevó a cabo en el 2024, específicamente, en el periodo entre febrero y octubre del año señalado.

### **1.1.3. Conceptual.**

La investigación estuvo orientada al análisis de la oferta exportable de la castaña de la empresa *Golden Earth*, ubicada en Lima, Perú, durante el periodo 2017-2019. Para ello, se analizaron conceptos relacionados con la oferta exportable, tales como la diversificación exportable, determinantes de la oferta exportable, diversificación de productos y competitividad externa, entre otros, que contribuyeron a comprender y desarrollar el presente estudio.

### **1.1.4. Experiencia y Rol del Investigador.**

Para el análisis de esta investigación se emplearon herramientas teóricas y prácticas adquiridas a lo largo de los estudios de la carrera de Administración y Negocios Internacionales. Entre ellas destacan los trabajos de investigación elaborados en cursos vinculados al comercio internacional. Además, se desarrolló el curso de seminario de tesis, durante el cual se formuló un tema de estudio para optar el grado de bachiller. Por su parte, las investigadoras desempeñaron el rol de investigadoras externas.

## **1.2. Situación Problemática**

En este apartado se presenta la base de la investigación, al exponer diversas perspectivas sobre el tema de estudio.

### **1.2.1. Antecedentes de Investigación.**

Las investigaciones previas proporcionan un marco de referencia para el presente estudio. Para ello, se analizaron el planteamiento del problema, justificación y las preguntas de investigación.

### ***1.2.1.1. Artículos Científicos***

De acuerdo con Mendoza et al. (2022), en su estudio «Modelo de comercialización de los derivados de bambú y su potencial exportable bajo Lean Manufacturing», se propuso un modelo de gestión comercial con el objetivo de incrementar la oferta exportable de bambú en las ecorregiones costeras del Ecuador, en el océano Pacífico. Asimismo, se incluyó un modelo técnico para orientar a los productores en el uso de los derivados de la materia prima, con el fin de agregar valor en todos los niveles de producción: cosecha, poscosecha, procesamiento, comercialización y distribución. Para ello, se realizó una revisión descriptiva con enfoque mixto. Se utilizó el método *Lean Manufacturing* MME, que permite reducir los tiempos y optimizar recursos e inversión. Como resultado, se demostró que el uso de una herramienta comercial puede aumentar el desarrollo económico en las regiones costeras, además de favorecer la diversificación de la oferta exportable y mejorar la calidad de vida del productor local.

Linares et al. (2021), en su investigación «Desarrollo de la exportación de castaña pelada de Madre de Dios – Perú al mercado de Estados Unidos», tuvieron como objetivo conocer la viabilidad económica de dicha exportación. Para ello, se empleó una revisión bibliográfica en bases de datos y la búsqueda de información estadística proveniente de artículos científicos, entidades gubernamentales, entre otros. Como resultado, se identificó a Estados Unidos, en particular el estado de California, como el principal y más prometedor mercado, con una demanda estimada de USD 50 582 mil (equivalente a 4.5 mil toneladas), lo que representa el 60 % de participación. Según datos de Agrodata Perú, los principales destinos de exportación desde Madre de Dios son Corea del Sur, Estados Unidos, Reino Unido, Australia y Alemania. Esta región cuenta con una ubicación geográfica favorable y una importante concentración de producción de castaña para su exportación. En conclusión, se

reconoce que la exportación de castaña contribuye al desarrollo económico, ecológico y social de la región de Madre de Dios.

Alcívar et al. (2021), en su artículo científico «Análisis económico de la exportación del cacao en el Ecuador durante el periodo 2014 – 2019», desarrollaron un análisis económico sobre la exportación de cacao en Ecuador, incluyendo sus ingresos en divisas, el aporte al PIB nacional, la generación de empleo y la participación internacional. La investigación fue de tipo descriptiva, se empleó el método deductivo para la selección y discusión de datos, a partir de fuentes bibliográficas que abarcaron el periodo 2014-2019. Mediante el análisis, se evidenció que el cacao representa un sector relevante para la economía ecuatoriana, de los que dependen numerosas familias productoras. La principal problemática identificada es la dependencia del precio a nivel internacional, cuyas variaciones repercuten directamente en la economía local. Se concluyó que este es un sector económico en constante crecimiento. En 2014, los ingresos por exportaciones fueron de 195 toneladas, equivalentes en ingresos de \$ 587 millones de dólares, y para el 2019, alcanzaron las 325 toneladas, con ingresos de \$ 720 millones de dólares, beneficiando a más de 240 000 familias.

Así mismo, Delfín (2021), en su artículo «Exportaciones de castaña desde Perú hacia Estados Unidos y los factores económicos que influyen en su variación», analizó los factores económicos que inciden en las exportaciones de castaña hacia Estados Unidos. Se empleó un diseño de tipo aplicado y descriptivo, basado en revisión documental y el uso de una guía de observación sobre bases de datos del periodo 2015–2020, proporcionadas por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (Midagri). El estudio se enfocó en factores como la producción de competidores externos, el tipo de cambio y la producción interna. Como resultado, se identificó que estos factores influyen significativamente en el crecimiento de las exportaciones durante ese periodo, beneficiando el

desarrollo económico del país. Esta actividad representa el 67 % de los ingresos de las familias dedicadas a esta labor, lo que incrementa el interés de países como Estados Unidos.

Por su parte, Rodríguez et al. (2021), en el artículo «Diversificación de la oferta exportable y las exportaciones peruanas», analizaron este fenómeno mediante una revisión bibliográfica de información científica en bases como Scopus, EbscoHost y Redalyc, con información de Perú, Chile y Colombia. El análisis reveló la necesidad de diversificar la oferta exportable, pasando de la exportación de materias primas a productos manufacturados con mayor valor agregado, lo que permitiría equilibrar las exportaciones y favorecer el crecimiento económico. En conclusión, los autores sostienen que, pese a los esfuerzos realizados, estos países siguen siendo dependientes de la exportación de productos primarios, especialmente del sector minero, por lo que recomiendan el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica como base para una diversificación efectiva.

De igual forma, Rojas et al. (2020), en su artículo «Oferta exportable del cacao del departamento de Nariño (2010 – 2018)» determinaron la oferta exportable de cacao durante ese periodo. Se realizó una investigación descriptiva, con revisión bibliográfica de fuentes como el DANE, la DIAN y plataformas como *Trademap*, *Tradenosis* y *Legiscomex*. Se identificaron cinco subpartidas derivadas del cacao exportadas por 12 empresas responsables del abastecimiento y comercialización internacional. La Organización Internacional del Cacao (ICCO) señaló a la Unión Europea como el principal consumidor mundial, con un 36 % de participación, seguido por América del Norte, Asia y Oceanía. Sin embargo, a pesar del potencial exportador, países como Ecuador, Costa de Marfil, Ghana y Camerún mantienen mayor producción y exportación. Por ello, se recomienda fortalecer la cadena de valor y la producción para asegurar una mayor participación del sector público y privado.

Asimismo, Alberto y Díaz (2020), en su investigación «Las estrategias de exportaciones en Cuba, un procedimiento para su implementación en Cementos Cienfuegos

S. A.», propusieron el diseño de un plan estratégico de exportación para esa empresa. Se empleó una revisión bibliográfica, junto con métodos teóricos y empíricos, con el fin de sustentar el carácter científico del proceso de planeación estratégica. El resultado fue la estandarización del proceso en cuatro fases, considerando normas y reglamentos vigentes en Cuba. Los autores destacaron la importancia de dichos marcos normativos y formularon criterios para el diseño de estrategias exportadoras, convirtiéndose en una guía metodológica para ampliar la capacidad exportadora de la empresa.

Por último, Durán et al. (2016), en su artículo «Estrategias de trazabilidad para la exportación de Cacao», plantearon estrategias dirigidas a los agricultores ecuatorianos. Se realizó una investigación descriptiva utilizando encuestas estructuradas (14 preguntas cerradas), aplicadas a 60 productores que abastecen a empresas exportadoras en Guayaquil. Se concluyó que la trazabilidad ofrece valor agregado y mejora la competitividad internacional, aunque solo el 20 % de los productores opera bajo este sistema. La propuesta incluye la asociación de los campesinos para incrementar la producción, acceder a mercados internacionales y garantizar productos de calidad enmarcados en la seguridad alimentaria.

Finalmente, León et al. (2015), en su artículo «Estrategias para el cultivo, comercialización, y exportación del cacao fino de aroma en Ecuador», identificaron los principales problemas y soluciones del sector, desde el cultivo hasta la exportación. Se empleó una metodología mixta (campo y documental), con entrevistas estructuradas a actores del sector público y privado. Los resultados muestran que, aunque Ecuador es un proveedor importante para EE. UU. y Europa, no cuenta con una producción plenamente sustentable. Se recomienda atraer inversión extranjera, mejorar los cultivos y optimizar la producción para aumentar las exportaciones de cacao semielaborado.

### ***1.2.1.2. Tesis Nacionales e Internacionales.***

Castro y Ulloa (2022), en su trabajo de investigación «Los factores de la oferta exportable del aceite de Sacha Inchi hacia el mercado de Canadá en el periodo 2007-2018», se propusieron como objetivo reconocer los factores que determinan la oferta exportable de dicho producto hacia el mercado canadiense. El estudio se enmarcó en un diseño no experimental, con nivel predictivo, de tipo básico, de campo y longitudinal de tendencia, ya que evaluó el comportamiento del desempeño logístico y su relación con la oferta exportable a lo largo de los años. Para ello, se aplicó el Modelo Económico Gravitacional de Tinbergen, validado mediante pruebas como la de normalidad, la autocorrelación de Durbin-Watson y la heterocedasticidad de Breusch-Pagan. A partir de estadísticas proporcionadas por organismos como el Banco Mundial, Trade Map, SIICEX y Sunat, entre otros, se identificaron diversos factores políticos, sociales y económicos que influyeron en el intercambio comercial entre ambos países. Finalmente, se concluyó que variables como el PBI, la población y el desempeño logístico tienen un efecto significativo en la oferta exportable del aceite de Sacha Inchi, por lo que se recomienda enfocar las estrategias en estos aspectos para fomentar el crecimiento económico sustentado en las exportaciones.

En este mismo sentido, Ecça (2022), en su estudio «Análisis de la comercialización internacional del limón peruano en el periodo 2015-2019», tuvo como propósito establecer la situación del limón peruano en el mercado internacional y los factores que influyen en dicho periodo. La investigación fue cualitativa, de tipo descriptiva, y adoptó un diseño no experimental, recopilando información sin manipulación deliberada de variables. Mediante el análisis documental, se determinó la variación porcentual del limón peruano en el mercado internacional, concluyendo que entre 2015 y 2019 se registró un crecimiento sostenido, siendo Chile el principal destino. Asimismo, se identificaron las causas del comportamiento exportador y se propuso una mayor difusión de programas estatales en beneficio de las mypes y de la diversificación productiva.

Cárdenas (2022), en su tesis «Evolución de la oferta exportable ecuatoriana de productos tradicionales a la Unión Europea en el marco del Acuerdo Comercial Multipartes, 2015-2020», analizó la evolución de las exportaciones tradicionales antes y después del acuerdo. El estudio determinó que este tipo de convenios busca el beneficio mutuo entre las partes. En el caso ecuatoriano, el Acuerdo Comercial Multipartes (ACM) con la Unión Europea representa una oportunidad para expandir la oferta exportable, facilitando progresivamente la apertura comercial.

Aguirre y Martínez (2022), en su investigación «Capacidad exportadora de las empresas de mates burilados del anexo de Cochabamba para ampliar la exportación al mercado de Estados Unidos», buscaron identificar las capacidades exportadoras de estas empresas artesanales. El estudio adoptó un enfoque cualitativo, con método inductivo, de análisis, de síntesis y estudio de casos. Se trabajó con seis empresas: cinco exportadoras y una de venta local, todas ubicadas en el anexo de Cochabamba, distrito de El Tambo, Huancayo. Se aplicaron cuestionarios, entrevistas y guías de observación, analizadas mediante el *software* Atlas.ti. Los resultados mostraron que la capacidad productiva se encuentra en un nivel alto, la capacidad de gestión y financiera en un nivel regular, y la capacidad comercial en un nivel bajo, debido al escaso conocimiento sobre comercio internacional.

Ayala y Ramos (2021), en la tesis «Descripción de las capacidades de exportación en empresas productoras de prendas de vestir a base de fibra de alpaca (Huancayo y Lima – 2020)», analizaron las capacidades exportadoras de dichas empresas. El estudio fue cualitativo, bajo un paradigma pospositivista, con métodos inductivo, etnográfico y estudio de casos. Participaron cuatro empresas: dos en Huancayo y dos en Lima. Se aplicaron entrevistas a profundidad, y se analizaron las categorías: condiciones de los factores de producción, demanda, sectores de apoyo, estructura y rivalidad, competitividad, comercialización y distribución. Se concluyó que las empresas con visión clara, calidad en sus productos y

orientación al cliente lograron consolidar sus ventas. Sin embargo, la mayoría exporta sin marca ni alianzas estratégicas. Las empresas en Lima demostraron mayor conocimiento de comercio exterior, debido a su mejor acceso a información.

Rivarola (2019), en su investigación «Exportación de maní saborizado a granel de la provincia de Córdoba», desarrollada en Argentina, elaboró un plan estratégico de exportación. Se abordaron aspectos como el entorno del producto, las ventajas del sector, la oferta exportable y los posibles mercados de destino. Utilizando un enfoque cualitativo y métodos descriptivo y exploratorio, se aplicaron entrevistas estructuradas considerando variables como evolución demográfica, renta, estilos de vida y patrones culturales. Se concluyó que la exportación de maní saborizado sería rentable si se busca penetrar nuevos mercados, como Alemania, mediante ferias internacionales y estrategias de *marketing* como las 4P (producto, plaza, promoción y precio).

Bazán y Sanabria (2019), en su investigación «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», analizaron la relación entre dichos programas y el desempeño exportador. El estudio se aplicó a 184 colaboradores de 353 empresas agroexportadoras, y evaluó variables como conocimiento, compromiso y estrategia exportadora. Se concluyó que los programas de promoción inciden directamente en el desempeño exportador y que la participación activa en las actividades impulsadas por el Estado es clave para fortalecer las exportaciones del país.

Hinojosa y Toledo (2019), en su tesis «La capacidad exportadora y su relación con la internacionalización de la empresa de confecciones textiles P&P Arequipa, 2018», buscaron establecer la relación entre ambas variables. Se trató de un estudio cuantitativo, descriptivo, explicativo y transversal. Mediante encuestas aplicadas a toda la población, se evidenció una relación positiva entre la capacidad exportadora y la internacionalización de la empresa, así

como con sus dimensiones de desarrollo exportador, recursos y capacidades, y capacidad comercial.

Finalmente, Flores y Morales (2018), en la tesis «Factores críticos para la exportación de castaña pelada de Madre de Dios – Perú, hacia Corea del Sur en el periodo 2014 – 2017», analizaron los factores clave para esta exportación. El estudio fue cualitativo–descriptivo, basado en entrevistas a concesionarios, especialistas y representantes públicos y privados. Se abordaron temas como negocios de exportación, desarrollo sostenible, logística y distribución. Se concluyó que Corea del Sur es un mercado atractivo por su cultura alimentaria y baja tasa arancelaria (6 %). Madre de Dios tiene potencial productivo, pero debe mejorar su imagen, métodos de recolección, profesionalización y tecnología. El cambio climático fue identificado como una amenaza a su crecimiento exportador.

### **1.2.2. Caracterización de los Sujetos de Estudio.**

Según Hernández et al. (2014), es conveniente presentar una caracterización de los sujetos de estudio, ya que estos se distinguen por ser dinámicos, impredecibles, complejos, elusivos y únicos en una investigación cualitativa.

Por otra parte, Kerlinger y Lee (2002), señalan que, al referirse a los sujetos de estudio, se hace alusión a una investigación de campo, en la que la información se recolecta mediante técnicas que implican consultar y dialogar con personas, en contraste con la investigación documental, donde la información proviene del análisis de fuentes bibliográficas.

En este sentido, se estudió la capacidad exportadora de la empresa *Golden Earth S. A.* C., dedicada a la exportación de castañas. El proceso comenzó con una revisión documental para comprender el concepto de oferta exportable y sus términos afines, y posteriormente se realizaron entrevistas a expertos vinculados al proceso de exportación de la empresa, con el objetivo de profundizar en la caracterización de sus capacidades exportadores.

### 1.2.3. Caracterización del Problema.

Según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (2012), la oferta exportable del Perú se mantiene gracias al liderazgo del país en exportaciones tradicionales, siendo el principal exportador de zinc, plata, harina y aceite de pescado, así como el segundo en exportaciones de cobre y plomo. En el 2018, se alcanzó un récord al registrar una tasa de crecimiento del 7.2 %, con exportaciones por un total de USD 47 709 millones hacia 181 destinos, destacando China (28 %), Estados Unidos (17 %) e India (5 %).

Figura 2

#### *Comportamiento de las exportaciones peruanas*



Nota. Extraída de Promperú (2018)

De La Vega (2021) afirma que el potencial de la oferta exportable peruana está vinculado principalmente a los minerales, la agroindustria, la textilería/artesanía y los productos para el hogar. Andrea Silva S., directora de Promperú, agrega que dicha oferta debe ser sostenible, es decir, debe incluir productos con valor agregado, como lo exigen mercados como Europa.

Asimismo, el Instituto de Ingenieros de Minas del Perú (2021), cita a Eduardo Ferreyros ex titular del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, quien indicó que los objetivos del Mincetur incluyen abarcar nuevos mercados, fortalecer la competitividad exportadora y expandir las exportaciones, promoviendo además la apertura de nuevas oficinas de comercio en el exterior.

Vílchez (2015) sostiene que la diversificación de las exportaciones peruanas es una condición necesaria para impulsar el crecimiento económico. Afirma que dicha diversificación mejora la capacidad exportadora y permite ampliar la oferta a nuevos destinos y productos industrializados, disminuyendo la dependencia de las materias primas, cuyo descenso de precios afecta el crecimiento del país.

En línea con lo anterior, McBride (2017), desde la plataforma *ESAN Business*, señala que la oferta exportable refleja el incremento del número de partidas exportadas al mercado internacional. Este crecimiento implica el uso de insumos nacionales o importados, generando empleo formal y contribuyendo al desarrollo económico.

Carlos Gonzáles, director del Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (CIEN) de ADEX, enfatiza la necesidad de diversificar las exportaciones y acceder a nuevos mercados con productos innovadores. Afirma que depender de un solo mercado no garantiza sostenibilidad a largo plazo para los agroexportadores y destaca el aprovechamiento de tratados de libre comercio con socios como Estados Unidos, China y la Unión Europea (González, 2016).

El director del Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales de la Asociación de exportadores CIEN-ADEX (González, 2018), reafirma que el crecimiento de las exportaciones está estrechamente relacionado con las condiciones políticas y económicas del país. Recomienda aprovechar los tratados de libre comercio, diversificar productos y destinos y fortalecer la estabilidad del sector exportador.

Ferrero (2021) explica que los tratados de libre comercio (TLC) son acuerdos entre países que eliminan barreras arancelarias y no arancelarias, lo cual estimula la inversión a largo plazo y la diversificación exportadora. No obstante, advierte que al Perú aún le falta firmar tratados con mercados claves como India, Rusia, Indonesia, Turquía y países árabes.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2023), identifica ventajas y desventajas de los TLC. Entre sus beneficios destacan la eliminación de barreras arancelarias, el incremento de inversión extranjera y la equidad comercial con países que también poseen estos acuerdos. Como desventaja, algunos sectores pueden verse perjudicados si no cuentan con mecanismos de protección. Para mitigar esto, se propone incentivar su desarrollo competitivo.

El Ministerio de Economía y Finanzas (2023), coincide en que los TLC mejoran la competitividad de las empresas y atraen inversión, aunque también pueden afectar a productos que requieren fortalecimiento para competir en el mercado internacional.

Sexton (2018) advierte sobre los efectos adversos de los TLC entre Estados Unidos y países latinoamericanos. Señala que, Estados Unidos, al exportar productos subvencionados a bajo costo, puede afectar negativamente los precios nacionales, como ocurrió en Colombia con los sectores lácteo, de maíz y arroz. En el caso de Perú, resalta que su menor nivel tecnológico lo coloca en desventaja frente a países más desarrollados.

Finalmente, Giordano (2016) reporta que las exportaciones de América Latina y el Caribe disminuyeron 14 % en 2015. Identifica dos periodos: uno de auge (2003–2008) y otro de estancamiento (2011–2014), y afirma que la falta de diversificación comercial durante el estancamiento redujo la capacidad de recuperación de la región. Recomienda diversificar tanto mercados como productos para enfrentar futuras crisis.

En relación a la actividad exportadora de la empresa Golden Earth S.A.C, esta se constituyó en el 2017, sin embargo, sus inicios en la actividad exportadora los realizaron a partir del 2018 logrando exportaciones muy significativas en cuanto a volúmenes y montos. Es

así que, en 2018, la empresa realizó exportaciones a destinos como Corea del Sur, España y República Dominicana, alcanzando un valor total de US\$ 806.792,63 en productos como nueces del Brasil, sachá inchi, quinua convencional y orgánica, así como pallar. Entre estos, destacó la subpartida arancelaria 0801220000, correspondiente a “Nueces del Brasil (castañas), sin cáscara, frescas o secas”, cuyas ventas a Corea del Sur representaron US\$ 523.880, con un volumen de 35.447,5 kg, empacados en cajas de cartón de 20 kg cada una. Es decir, su desempeño exportador fue muy alto empezando sus actividades. Dicho desempeño encajaba perfectamente en la teoría una Global Born Enterprise. Al respecto, Capuñay M. (2018) menciona que este tipo de compañías nacionales son sobresalientes en agroexportaciones que cumplen con el perfil de born global y han conseguido su internacionalización, introduciendo en los mercados de Asia, Europa y América uvas, espárragos, paltas, fresas, arándanos, chirimoyas y otros productos de alta demanda. El efecto de las empresas globales de exportación de servicios y agroexportación en Perú es crucial para el desarrollo económico de la nación.

Al siguiente año, esto es, el 2019, la empresa tuvo, sin embargo, un bajo desempeño exportador, limitándose a exportar los mismos productos hacia otros mercados por un monto de no más de US\$ 43.789.26, lo cual evidencia una caída abrupta de su actividad exportadora. Cabe preguntar entonces, cuáles fueron las razones o causas que generaron esta situación problemática por la que atravesó la empresa Golden Earth S.A.C, en el periodo 2017 – 2019, particularmente durante el último año, lo que derivó en la interrupción y falta de continuidad de sus operaciones en el ámbito internacional.

En principio, se determinaron varias posibles causas de la situación descrita: inadecuada selección de mercado internacional, efectos de la pandemia, ausencia de mecanismos de asociatividad, no uso de herramientas de inteligencia comercial o indefinición en cuanto a la oferta exportable de la empresa. De estas aparentes causas u orígenes de la

situación problemática, la que se tornaría como la causa directa sería la insuficiente oferta exportable. Ello supondría la causa directa, sin embargo, para determinar si esto es así, se realiza la presente investigación, la cual contribuirá a despejar la duda sobre si la insuficiente oferta exportable de la empresa, limitada únicamente a productos de la subpartida arancelaria nacional 0801220000, correspondiente a “Nueces del Brasil (castañas), sin cáscara, frescas o secas”, fue el origen de la situación problemática descrita que llevó al cierre de la empresa y al fracaso de sus directivos.

### **1.3. Formulación del Problema**

#### **1.3.1. Problema General.**

¿Cuáles son las capacidades de la oferta exportable de la castaña en la empresa *Golden Earth* en el periodo 2017 - 2019?

#### **1.3.2. Problemas Específicos.**

PE1: ¿Cuáles son las capacidades productivas de las exportaciones de la castaña en la empresa *Golden Earth* en el periodo 2017 - 2019?

PE2: ¿Cuáles son las capacidades de gestión de las exportaciones de la castaña en la empresa *Golden Earth* en el periodo 2017 - 2019?

PE3: ¿Cuáles son las capacidades comerciales de las exportaciones de la castaña en la empresa *Golden Earth* en el periodo 2017 - 2019?

PE4: ¿Cuáles son las capacidades financieras de las exportaciones de la castaña en la empresa *Golden Earth* en el periodo 2017 - 2019?

PE5: ¿Cuáles son aspectos claves en la selección de mercado para las exportaciones de la castaña en la empresa *Golden Earth* en el periodo 2017 – 2019?

## **1.4. Propósitos de la Investigación**

### **1.4.1. Propósito General.**

Analizar las capacidades de la oferta exportable de la castaña de la empresa *Golden Earth S. A. C.*, en el periodo 2017 - 2019

### **1.4.2. Propósitos Específicos.**

PRE1: Analizar las capacidades productivas de las exportaciones de la castaña en la empresa *Golden Earth* en el periodo 2017 - 2019.

PRE2: Analizar las capacidades de gestión de las exportaciones de la castaña en la empresa *Golden Earth* en el periodo 2017 – 2019.

PRE3: Analizar las capacidades comerciales de las exportaciones de la castaña en la empresa *Golden Earth* en el periodo 2017 – 2019.

PRE4: Analizar las capacidades financieras de las exportaciones de la castaña en la empresa *Golden Earth* en el periodo 2017 – 2019.

PRE5: Analizar la selección de mercado de las exportaciones de la castaña en la empresa *Golden Earth* en el periodo 2017 – 2019.

## **1.5. Justificación de la Investigación**

### **1.5.1. Justificación Teórica.**

La presente investigación busca obtener información útil para las empresas exportadoras de castañas, en referencia con el proceso de exportación, su diversificación, los factores que influyen y las tendencias de crecimiento. El objetivo es determinar y analizar las capacidades de la oferta exportable de la castaña en la empresa *Golden Earth S. A. C.*, a partir de fuentes diversas que permitan conocer y analizar su potencial exportador.

La investigación también busca ampliar la comprensión del concepto de oferta exportable, partiendo de la base teórica del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2023)

que considera que la capacidad exportadora depende de factores como la capacidad productiva, capacidad financiera, capacidad de gestión y la capacidad comercial.

Asimismo, se propone analizar la evolución conceptual de la oferta exportable, entendiéndola como la capacidad de una empresa para satisfacer la demanda internacional en términos de cantidad, calidad y cumplimiento de los estándares exigidos por el mercado.

### **1.5.2. Justificación Práctica.**

La investigación tiene un interés particular en identificar las capacidades exportables de una empresa del rubro castaño, ante la necesidad de mejorar integralmente sus procesos productivos hasta alcanzar un desarrollo que le permita abastecer con éxito el mercado internacional. Esto contribuiría a mejorar su competitividad frente a otras empresas del sector, así como a dinamizar la economía del país en escala, al generar mayor valor agregado en sus exportaciones.

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### 2.1. Revisión Literaria

##### 2.1.1. Oferta Exportable.

###### 2.1.1.1 Definición

Para Huesca (2012), la oferta exportable es la facultad para poder producir con fines de exportación, lo que implica desarrollar deberes externos e internos, con la capacidad de satisfacer necesidades y requerimientos.

Coral et al. (2020) determinaron que la oferta exportable según el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (Midagri) es la capacidad de cumplir con la satisfacción y necesidad de un mercado internacional, ya sea sobre un bien o servicio. Con capacidad, se hace referencia no solo a la cantidad o volumen requerido, sino también a la capacidad de la empresa exportadora en aspectos económicos, financiero y en gestión, por ello la oferta exportable incluye términos como:

- **Disponibilidad de producto (bien o servicio):** La empresa exportadora debe cumplir con los requisitos, exigencias y normativas del mercado destino, así como controlar el proceso desde su preparación hasta su culminación, asegurando cubrir la cantidad requerida.
- **Capacidad económica y financiera de la empresa:** Se refiere a que la empresa exportadora cuente con solvencia para realizar una exportación, ya sea con recursos propios o mediante financieros. También implica mantener un precio competitivo sin disminuir el valor del producto.
- **-Capacidad de gestión:** La empresa debe estar conformada sobre una cultura organizacional y exportadora, con valores y objetivos definidos.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2008), menciona que contar con un conjunto de capacidades que constituyen una oferta exportable. Sin embargo, señala que las empresas deben cumplir con cuatro componentes:

**Capacidad Productiva:** Incluye los insumos y volúmenes de producción necesarios para satisfacer la demanda.

**Capacidad Financiera:** Contar la economía y recursos propios para cubrir los costos del proceso de exportación.

**Capacidad Comercial:** Tener el conocimiento de aspectos como el producto, su promoción, que se va a exportar, precio, etc.

**Capacidad de gestión:** Posicionamiento competitivo con el apoyo de profesionales capacitados para desarrollar estrategias de internacionalización.

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (2012), en la guía *Servicios al exportador*, menciona que poseer una oferta exportable no solo implica contar con un producto competitivo, sino también con capacidades económicas, financieras y de gestión. Esto abarca:

**Costos:** Capacidad de cubrir el proceso de fabricación del producto.

**Gastos:** Uso de recursos indirectos asociados a la producción.

**Internacionalización:** Capacidad para comercializar en un mercado internacional.

**Potencial exportador:** Presencia de una cultura exportadora.

#### ***2.1.1.2. Capacidad Productiva.***

Luego de realizar el estudio de mercado y analizar el público objetivo, así como diseñar y elaborar el producto, debe considerarse la fase de planificación estratégica de la empresa, en la cual destaca la capacidad de producción. Por ello, la gerencia debe programar la expansión productiva, ya que esta representa la velocidad máxima de producción. El gerente debe

impulsar dicha capacidad para satisfacer la demanda actual y futura; de lo contrario, la empresa no podrá alcanzar crecimiento ni beneficios (Carro y Gonzales, 2012).

Tal como lo expresan Heizer y Render (2009), la capacidad productiva se define como la cantidad de productos que se pueden almacenar, recibir o producir en un periodo de tiempo determinado. Una inversión adecuada en producción incrementa esta capacidad, lo que permite su ajuste a la demanda y la valoración de los riesgos que implica el exceso de capacidad (Carro y Gonzales, 2012).

Es importante planificar la capacidad productiva, ya que de ello depende el éxito a largo plazo. Tanto un exceso como un déficit pueden resultar perjudiciales. Por ello se requiere un método sistemático que permita ejecutar estrategias realistas para aumentar la producción, anticipándose o respondiendo a la demanda (Carro y Gonzales, 2012).

#### A. Uso de la Tecnología en los procesos productivos

En el proceso productivo, la tecnología cumple un rol fundamental. En este sentido, Fernández y Vázquez (1996) sostienen que el concepto de tecnología ha sido históricamente confuso, muchas veces se ha reducido a máquinas y aparatos, dejando de lado su vínculo con el conocimiento. Se entiende la tecnología como la aplicación práctica del conocimiento científico.

En múltiples áreas de la información económica se destaca el rol de las capacidades productivas y tecnológicas como elementos fundamentales para impulsar la exportación, el crecimiento y el desarrollo. Los primeros aportes relacionados con la teoría del desarrollo enfatizan la transformación de la estructura productiva: de la agricultura y las industrias extractivas a industrias más refinadas y basadas en el conocimiento (Hirschman, La estrategia del desarrollo económico, 1961). Este proceso supone una acumulación constante de conocimiento dentro de la economía.

Las ideas schumpeterianas resaltan la relevancia de las inversiones en investigación y desarrollo (I+D), así como actividades de innovación, para conformar las dinámicas de mercado, especialmente mediante la destrucción creativa (Schumpeter, 1952).

Las teorías modernas del crecimiento destacan el papel del capital humano, las inversiones en I+D y, en líneas generales, el conocimiento como impulsores del crecimiento económico (Aghion y Howitt, 1998). Dosi et al. (1993) evidencian que la desigualdad tecnológica entre países influyen en los flujos comerciales y patrones de especialización, impactando el rendimiento económico a corto y mediano plazo. Esta situación persiste en tanto se mantenga la disparidad en las capacidades tecnológicas para captar, generar y aplicar el conocimiento.

Desde una perspectiva global, diversos estudios han analizado las diferencias entre los países en cuanto a indicadores tecnológicos, de exportación y crecimiento. Cimoli et al. (2005) examinan la situación de América Latina frente a países como Estados Unidos, las naciones escandinavas y Corea del Sur. Sus hallazgos demuestran que América Latina presenta un atraso en cuanto a esfuerzos tecnológicos, acumulación de capacidades y crecimiento de la productividad.

Asimismo, Ernst et al. (1998) destacan que el acumulo de conocimientos, innovación, capacidades, diseño de producto, procesos de producción, destino, comercialización y organización son esenciales para el crecimiento de las exportaciones.

Las empresas exportadoras son más productivas que las no exportadoras, y esta productividad tiende a aumentar con la proporción de exportaciones sobre sus ventas totales (Banco Mundial, 2007). Además, existe evidencia del fenómeno de autoselección, donde las empresas más productivas son las que ingresan a los mercados internacionales.

En estudios más recientes, como el de Brenton et al. (2012), se enfatiza la hipótesis del aprendizaje mediante la exportación, particularmente en países en desarrollo. Se señala que las

empresas que inician o amplían operaciones en mercados extranjeros también toman decisiones relacionadas con inversión, adopción tecnológica, diseño de productos, innovación e I+D. Aw et al. (2011), encontraron que, en Taiwán, la productividad de los fabricantes de productos electrónicos crece de forma endógena, gracias a su decisión de exportar e invertir en I+D. Ambas decisiones se refuerzan mutuamente e influyen en el rendimiento productivo.

En definitiva, la tecnología es uno de los factores que más determinan la productividad de una empresa, al permitir automatizar procesos, alcanzar mayores niveles de producción y elaborar productos de mejor calidad. También facilita la gestión y el control de datos generados por las actividades productivas. López (2004) sostiene que las tecnologías no solo influyen en la productividad de los factores, sino que también generan profundos procesos de transformación en las economías y en las empresas.

En cuanto a la capacidad productiva, esta requiere de dos aspectos fundamentales:

*A. Disponibilidad de Materias Primas e Insumos.*

La contribución de los materiales a la productividad parte de una adecuada selección, basada en la eficiencia del producto final por unidad de material o energía utilizada. Sin embargo, esta productividad también depende del control oportuno de los procesos a los que los materiales se someten durante su transformación.

Bortesi (2008) propone que la calidad de los materiales utilizados en la elaboración eleva el valor del producto final, generando mayor provecho para la empresa. Además, resalta la importancia de la gestión de los insumos: mantener niveles óptimos de inventarios y existencias, para evitar tanto el sobrestock como la escasez, los cuales pueden generar costos innecesarios.

Dado lo anterior, es fundamental considerar los recursos disponibles en un país al momento de evaluar la productividad empresarial. Entre los recursos más importantes se encuentran la mano de obra, la energía y las materias primas. Fontalvo et al. (2018) afirman

que la capacidad de un país para movilizar eficazmente estos recursos es clave para mejorar la productividad de sus operaciones, generando impacto directo en su desempeño territorial y económico.

#### *B. Control de Calidad de Producción.*

Para Kotler et al. (2005), el dinámico mercado de la exportación supone una alta competitividad entre las empresas, que viene dada por un público consumidor más exigente, que se inclina por productos que distinguen con características superiores. Entre ellas, indudablemente, la calidad del producto es uno de los instrumentos principales para lograr posicionarse en el mercado, ya que está fuertemente vinculada al valor y la satisfacción de los clientes. De allí que, para la empresa, el liderazgo en calidad es fundamental para garantizar la superioridad de sus productos por largo tiempo, tanto a nivel nacional como internacional (Bradley, 1999).

En este sentido, se comprende la calidad del producto como la capacidad para desarrollar sus funciones, que abarca la durabilidad general, su fiabilidad, la facilidad de uso y reparación, entre otras particularidades relevantes, de acuerdo con Kotler et al. (2005).

Dado que la calidad del producto no puede ser imitada con facilidad por los competidores, conlleva a la empresa al desarrollo de la competitividad en los mercados de exportación frente a empresas adversarias (Beamish y Munro, 1986). Visto de esta forma, la empresa debe impulsar los elementos vinculados a la calidad del producto, para consolidar una imagen internacional única ante el cliente. En función de lo planteado, la relación que se crea entre el consumidor y el producto, al aportar valor mediante su calidad genera fidelidad. De manera que, el desgaste en la demanda, en momentos de desmejora del precio o la calidad, es menor. Es así como, el vínculo es tan sólido que la empresa no requiere adaptar ni anunciar el producto para posicionarlo en el mercado (Styles y Ambler, 1994).

Cabe destacar que el poder de negociación de los consumidores de un mercado específico obedece, principalmente, a sus características socioeconómicas, especialmente su poder adquisitivo. Tal como refiere Brooks (2006), las empresas con productos de excelente calidad exportan a los mercados más atractivos en relación con ganancias potenciales, mientras que el resto de los productores accede a mercados más pequeños e inaccesibles.

Indudablemente, la empresa orienta la calidad hacia los mercados internacionales como un factor diferenciador y de ventaja competitiva (Bradley, 1999). En este marco, Albaum et al. (1997) indican que en la implementación de sistemas de gestión de calidad, como la obtención de gestión total de calidad (Total Quality Management, TQM), así como la obtención de estándares de calidad como ISO 9000, se han convertido en herramientas estratégicas para aquellas empresas que deseen posicionar sus productos en el mercado con una excelente calidad y menor coste frente a su competencia.

#### ***2.1.1.3. Capacidad de Gestión.***

Constituye un proceso singular que comprende diversos elementos como: planear, organizar, ejecutar y controlar. La gestión, en otras palabras, es la dirección de los procesos requeridos para llevar a cabo las actividades, y para su desarrollo se deben considerar aspectos como la administración, organización y satisfacción del cliente (Munarriz, 2017).

En esta perspectiva, la gestión empresarial, se define como la actividad que, mediante individuos especializados como directores, consultores, productores, gerentes, entre otros, impulsa la productividad y competitividad de una empresa, de esta manera, la gestión empresarial se propone hacer viable económicamente a la organización (Munarriz, 2017).

Por su parte, Mazaira et al. (2005) consideran que la capacidad empresarial o gerencial implica la integración de recursos destinados a ejecutar una actividad, comprendiendo tanto los recursos intangibles como los tangibles que se relacionan permanentemente con la empresa. Esta capacidad es fundamental en los procesos de internacionalización. En consecuencia, el

primer paso para lograr una integración exitosa en mercados extranjeros es la toma de decisiones estratégicas.

Como plantea Munarriz (2017), en la capacidad empresarial se distinguen dos procesos fundamentales:

- a) La planificación: Se origina con la visión del líder de la organización. Fija objetivos, estrategias y políticas, considerando el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA). Asimismo, se combinan los recursos para generar nuevos proyectos o ideas rentables para la empresa.
- b) La organización: Responde a la pregunta: ¿Quién va a realizar la tarea? Para ello, diseña el organigrama de la organización, definiendo responsabilidades y obligaciones. Además, se responde ¿Cómo se va a realizar? lo cual contempla procedimientos y ¿Cuándo se realizará?, comprendiendo una secuencia temporal.

En otro sentido, Simmond y Smith (1968) expresan que un elemento destacable en la expansión de las exportaciones es la visión, actitud, interés y convencimiento de los propietarios y del directorio respecto a la estrategia de exportación. Es decir, el compromiso de la gerencia o administración para con la empresa. Si no existe un convencimiento firme sobre la estrategia exportadora, el proceso de internacionalización podría resultar poco exitosa.

Asimismo, existe una serie de características que diferencian la experiencia directiva, las cuales son principalmente conductuales, no de personalidad ni estilo. Las habilidades de dirección constituyen un conjunto claro de operaciones que los individuos realizan orientadas al logro de objetivos y resultados (Whetten y Cameron, 2005).

En efecto, la internacionalización requiere un cambio de mentalidad por parte de los directivos empresariales. Es necesario adoptar un pensamiento global, lo que permitirá también adaptar la empresa, sus productos y capacidades. Todo depende, en gran medida de una adecuada capacidad gerencial.

Por consiguiente, los estilos de liderazgo son condicionantes claves al momento de tomar decisiones estratégicas. En este aspecto, es importante evitar ciertos indicios que podrían reflejar excesiva confianza o estancamiento, como repetir prácticas anteriores, mostrar pereza en la búsqueda de logros, deficiencias en el análisis de estrategias, inclinación para justificar errores, enfoque inapropiado de los problemas, excesiva precaución, delegación excesiva, racionalidad extrema o falta de compromiso (Kourdi, 2008).

Teniendo en cuenta a Stefan (2013), se señalan ciertos aspectos necesarios para que exista capacidad gerencial en una empresa, los cuales son:

- a) Contar con experiencia exportadora por parte del personal de nivel directivo o gerencial.
- b) Que la dirección de la empresa este comprometida con destinar recursos necesarios para exportar.
- c) Que la dirección comparta el proyecto exportador con todo el personal.
- d) Que cuente con preparación para concretar estrategias que aumenten las posibilidades de exportación.
- e) Que esté dispuesta a esperar tiempos razonablemente largos para alcanzar metas exportadoras.
- f) Que los miembros del equipo directivo conozcan un idioma de comunicación internacional.

Es por lo que los emprendedores creativos deben ser capaces de imaginar nuevas actividades empresariales y proyectarse hacia el ámbito internacional. La falta de estas capacidades podría condenar a la organización a operar exclusivamente en mercados locales. De modo que, concentrarse únicamente en las actividades diarias y resolver problemas convencionales no permite avistar estrategias de desarrollo, como la conquista de mercados extranjeros mediante la exportación (Martínez, 2006).

La capacidad de gestión requiere de condiciones para que sea efectiva y eficaz, siendo estas las siguientes:

### *A. Condiciones Laborales.*

De acuerdo con Castillo y Prieto (1990), las condiciones laborales comprenden todas las características vinculadas al trabajo, desde la perspectiva de cómo este incide en las personas. Por tanto, no solo abarcan la higiene, seguridad, los aspectos físicos, sino que también los aspectos psíquicos.

En este sentido, cuando un psicólogo analiza a un trabajador, resulta fundamental examinar su conducta, lo cual depende en gran medida de las condiciones de su entorno laboral. En consecuencia, se puede afirmar que las condiciones laborales son un conjunto de factores que describen dicha conducta. Estos factores comprenden tanto los objetivos exigidos al trabajador para luego ser evaluados como las condiciones que posee para ejecutar su labor (Castillo y Villena, 1998).

### *B. Capacitación a los Trabajadores.*

La capacitación consiste en un proceso educativo, desarrollado durante un periodo determinado, y aplicado mediante métodos sistemáticos y organizados que permiten a las personas adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y competencias, en función de los objetivos propuestos (Chiavenato, 2008).

Bajo este esquema, Siliceo (2008) plantea que la capacitación es una actividad planificada en función de las necesidades identificadas por una empresa u organización. Está encaminada hacia una transformación en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador. De esta manera, la capacitación representa una función educativa dentro de la empresa, que permite satisfacer y atender sus necesidades actuales, y prever acciones futuras relacionadas con la preparación y habilidades del personal.

### *C. Cultura Exportadora.*

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2008), la cultura exportadora integra factores como rendimiento, capacidad, y potencial. En este sentido, representa la

destreza del ser humano para transferir sus valores, estilo de vida, tradiciones, conocimientos y prácticas corporativas, a fin de lograr actitudes y comportamientos que favorezcan la competitividad y faciliten la relación con el mercado internacional.

Este proceso incluye a la sociedad mediante la incorporación e interacción activa de la persona como sujeto del cambio social, lo cual permite consolidar una cultura exportadora.

Asimismo, Chang y Gisbert (2005) sostienen que la cultura exportadora no se limita únicamente a hacer negocios con diferentes países. También implica que las empresas sean capaces de generar proyectos empresariales e insertarse en los mercados más exigentes, mediante la calidad e innovación.

#### *D. Planificación Empresarial.*

Para Pozo et al. (2014), la planificación empresarial se define como un proceso técnico, económico y organizativo que orienta las empresas a encaminar sus acciones hacia el logro de sus objetivos, tanto a corto como a mediano plazo. En este contexto, la planificación sigue la lógica de entradas-transformaciones-salidas.

Las «entradas» representan la información proporcionada por las áreas de la empresa, como la comercial o de mercadotecnia, producción, logística, recursos humanos y finanzas. Esta información es recibida por el área económica o de planificación, que debe elaborar una propuesta de plan fundamentada.

La «transformación» se refiere a la aplicación de técnicas y análisis requeridos para construir dicho plan. Finalmente, la «salida» se concreta en un documento lógico, ordenado y estructurado al que se conoce como el plan de la empresa.

##### ***2.1.1.4. Capacidad Comercial.***

La empresa debe disponer de un plan de comercialización adecuado que le permita adaptarse al mercado de destino. Por ello, debe conocer aspectos generales de comercialización, tales como el precio, el público objetivo, la promoción o el producto,

ajustados a la mercancía que es exportada. Asimismo, debe poseer la capacidad para manejar técnicas de negociación aplicadas al comercio internacional.

El mercadeo y la comercialización constituyen un proceso que integra recursos disponibles y el aprovechamiento de las capacidades de la empresa vinculados al mercado. Particularmente, esto se asocia al conocimiento de las necesidades, deseos, preferencias, tendencias y cambios en los hábitos de consumo, lo cual permite ofrecer respuestas adecuadas mediante estrategias de mercadeo, que van desde lo estratégico hasta lo operativo (Vorhies y Harker, 1999).

Actualmente, el mercado globalizado ofrece cada vez más oportunidades a las empresas que deseen comercializar sus productos fuera de su ámbito local. En relación con ello, Kotler et al. (2005) destacan la importancia de desarrollar estrategias de *marketing*, señalando que el éxito en los mercados globalizados es alcanzado por empresas que transforman su enfoque tradicional basado en el producto y la venta, hacia un enfoque centrado en el consumidor y el *marketing*.

En esta perspectiva, Day (1994) describe cómo las habilidades y competencias de la empresa le permiten entender los cambios del mercado, y operar de manera más efectiva. Según la teoría de recursos y capacidades, el *marketing* implica identificar y gestionar cómo responden los recursos de la empresa a las necesidades del consumidor. Esta orientación comienza con la comprensión de las necesidades del cliente y dirige los recursos empresariales para satisfacerlas (Bradley, 1999).

Desde una visión estratégica, las capacidades de *marketing* están conformadas por un conjunto de habilidades creativas cuyo valor reside en su difícil imitación. La empresa se beneficia del desarrollo conjunto de estas habilidades al punto que ni siquiera ella puede identificar exactamente cuál de ellas genera su ventaja competitiva (Miller y Shamsie, 1996).

En términos generales, según Kotler et al. (2005), el *marketing* está conformado por una serie de instrumentos tácticos controlables que la empresa combina para generar la respuesta deseada en su mercado objetivo. Para Leonidou et al. (2002), existen diversos estudios que intentan identificar los factores de *marketing* que incluyen desde la comprensión del mercado, la investigación de mercados, la creación de productos diferenciados y la capacidad de promocionarlo adecuadamente.

En cuanto a la capacidad comercial, es importante que el empresario conozca aspectos fundamentales tales como los Incoterms, la documentación comercial y aduanera, la participación en ferias comerciales, la negociación en torno a lo fletes y temas logísticos, entre otros:

#### A. *Incoterms o Términos de Comercio Internacional.*

Los *incoterms* (*International Commercial Terms*), son normas utilizadas para establecer criterios definidos sobre la distribución de gastos y la transferencia de riesgos entre el comprador y el vendedor, establecidos de forma voluntaria en un contrato de compraventa internacional (La Cámara, 2021).

Así mismo, Capuñay R. (2024) menciona que “los incoterms son reglas o términos comerciales de entrega con los cuales se establecen las obligaciones, costos y riesgos en la entrega de mercancías materia del comercio internacional” (pág. 150). Esto hace notar que los incoterms siempre están presentes dentro del comercio internacional de bienes y su importancia dentro de ellos también tiene un peso legal en la comunidad internacional.

Según La Cámara (2021), los *incoterms* regulan cuatro aspectos fundamentales de un contrato internacional:

- 1. Entrega de mercancías:** Se refiere a la obligación del vendedor una vez se concreta la transacción con el comprador.

**2. Transmisión de los riesgos:** Es un punto clave en los *incoterms*, ya que determina en qué momento y lugar se transfiere la responsabilidad sobre la mercancía.

**3. Distribución de los gastos:** Normalmente, el vendedor cubre los gastos necesarios para que la mercancía llegue a su destino en condiciones óptimas; y el comprador asume los restantes.

**4. Trámites en la aduana:** Por lo general, el vendedor gestiona los documentos de exportación, excepto en el *incoterm* EXW (*Ex Works*), donde el comprador asume esta responsabilidad.

Los *incoterms* pueden clasificarse según el medio de transporte. Cuando la mercancía es enviada exclusivamente por vía marítima, se utilizan los siguientes.

- FAS (*Free Alongside Ship*).
- FOB (*Free On Board*).
- CFR (*Cost and Freight*).
- CIF (*Cost, Insurance, and freight*).

Los tipos de *incoterms* que se utilizan en este sistema multimodal incluyen:

1. EXW (*Ex Works*).
2. FCA (*Free Carrier*).
3. CPT (*Carriage Paid To*).
4. CIP (*Carriage and Insurance Paid To*).
5. DPU (*Delivered at Place Unloaded*).
6. DAP (*Delivered At Place*).
7. DDP (*Delivery Duty Paid*).

Tal como se observa en la figura 3.

Figura 3

*Tipos de incoterms*



Nota: Extraída de <https://lacamara.pe/incoterms-mas-usados-en-las-importaciones-peruanas/>

### B. Documentación comercial y aduanera.

La documentación aduanera corresponde a una serie de requisitos burocráticos, administrativos y financieros exigidos por la aduana al momento de importar o exportar mercancías entre países (Partida Logistic, 2022).

De acuerdo con Promperú (2023), los documentos requeridos en exportación incluyen:

- a) Factura comercial: emitida por el vendedor al comprador. Detalla mercancía, precios y condiciones de venta (*incoterms*), y los datos de ambas partes.
- b) Certificado de inspección: documento expendido por un ente independiente que verifica calidad, cantidad o especificaciones del producto.
- c) Certificado de origen: indica el país donde se produjo o transformó la mercancía. Puede ser exigido para acceder a beneficios arancelarios.
- d) Lista de empaque: es una lista muy detallada en la que se detalla el peso, volumen, contenido y embalaje de cada bulto.
- e) Factura consular: exigida por algunos países en formato oficial para toda mercancía importada. Son expedidas por el consulado del país del importador o, en su defecto, por una Cámara de Comercio si la legislación interna lo permite.
- f) Documento de transporte: prueba del embarque. Incluye el conocimiento de embarque (B/L) guía aérea (AWB) o carta porte (terrestre).

g) Certificado de seguro: acredita el tipo e importe de cobertura de la mercancía.

#### *C. Medios de Transporte Internacional.*

Los medios de transporte internacional son los vehículos necesarios para trasladar mercancías y pueden ser terrestres (camión y ferrocarril) aéreos o marítimos (barcos). Además, existe el transporte multimodal, que utiliza dos o más medios distintos en una misma operación logística (Conexión ESAN, 2015).

#### *D. Participación en Eventos de Promoción a las Exportaciones.*

Consiste en incentivar y fortalecer el sector exportador con el fin de alcanzar una buena inserción en los mercados internacionales, incrementar los volúmenes exportables, diversificar destinos y mejorar las herramientas comerciales.

Para ello, se emplean mecanismos como ferias internacionales, misiones empresariales, estudios de mercado, programas de negocios y *marketing* internacional, los cuales estimulan el desarrollo de la oferta exportable del país (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2006).

#### *E. Empaquetado.*

Se define como un sistema coordinado, donde los productos elaborados o cosechados se colocan en envases o embalajes para su traslado desde el lugar de producción hasta el lugar consumidor final. Su objetivo principal es proteger la mercancía de daños físicos o ambientales durante su almacenamiento y transporte.

El empaquetado eficiente debe permitir la identificación del producto, mostrar su descripción y características, así como todos los datos correspondientes al envío (Tarango, 2005).

##### ***2.1.1.5. Capacidad Financiera.***

Comprende la capacidad que tiene la empresa para sostener económicamente las actividades de exportación; empieza con la producción y finaliza con el cobro de efectivo.

Básicamente, la capacidad financiera constituye las posibilidades de la empresa de conseguir financiamiento externo o interno para las actividades de exportación.

En este sentido, los recursos y capacidades permiten el aprovechamiento de oportunidades para la creación e implementación de habilidades que posibiliten el progreso de la eficiencia y neutralizar amenazas. Relativamente pocas empresas cuentan con las mismas capacidades (Morales, 2014).

Debe señalarse que el proceso de internacionalización empresarial tiene gran relevancia, ya que es el soporte para el desarrollo de las actividades organizacionales. Los recursos y capacidades son componentes estratégicos de fácil accesibilidad, valorados por el consumidor final. Por ello, las organizaciones exportadoras cada vez más dependen de las oportunidades, de acuerdo con el contexto mundial en el que se encuentran. También se considera la competitividad de las empresas en relación con otras del mismo sector, lo que permite identificar los componentes claves para una adecuada internacionalización, como son:

- a) Percepción de capacidades y redes: comprende el uso, por parte de la empresa, de contactos directos para acceder a personas que no forman parte de su círculo inmediato, pero que pueden abrirle las puertas a sociedades o nuevos negocios (García, 2016).
- b) Acceso a fuentes de financiación: es entendido por financiamiento aquellos mecanismos o modalidades en los que incide la empresa para abastecerse de recursos, sean bienes o servicios, en diversos plazos y que por lo general presenta un costo financiero (Cadena, 2015).

Ahora bien, el comercio internacional y el local se distinguen principalmente en la distancia que separa a las partes que intervienen en la operación. Este hecho origina una serie de problemas potenciales, tanto para el vendedor como para el comprador. El primero no tiene la seguridad de recibir el pago de su mercadería, y el segundo no sabe si le enviarán los productos pedidos, ni puede comprobar personalmente su calidad (Promperú, 2023). En cuanto

a este aspecto, nos referimos al tema sensible en el comercio internacional, como es el correspondiente a los medios de pago/cobro.

#### *A. Medios de Pago/Cobro en el Mercado Internacional.*

Capuñay (2024) asevera que uno de los principales riesgos a los que se enfrenta cualquier empresa que se dedica a la exportación de bienes son los riesgos de crédito el cual se deriva de la posible o real insolvencia del cliente comprador. Es por ello que, es imprescindible que cualquier empresa exportadora se informe sobre los antecedentes comerciales de su contraparte, así evitar un mal inicio internacional.

De acuerdo con Promperú (2023), las formas de pago internacionales son los acuerdos entre el comprador y el vendedor para determinar el momento de pago de la mercancía o servicio. Este momento de pago está relacionado con el embarque y entrega del bien o servicio. En referencia a quién debe iniciar el proceso de pago y decidir el momento adecuado, dependerá de la negociación entre las partes. Las principales formas de pago en el comercio internacional, respecto a la entrega de la mercancía son los siguientes:

- i. Pago por adelantado: son todos aquellos pagos que recibe el exportador antes de efectuar el embarque. Es el sistema más seguro para el exportador, ya que este solo enviará la mercancía cuando haya recibido el pago o transferencia de fondos, es decir, el exportador tiene la seguridad plena de que no va a enviar la mercancía sin cobrar.
- ii. Pago a la vista: constituye todo pago que recibe el exportador contra la presentación de los documentos de embarque representativos de los bienes o servicios.
- iii. Pago a plazo: se llama así a todo pago a término o plazo que recibe el exportador después de haber entregado los documentos de embarque al importador, sea contra la aceptación de una letra u otro documento que respalde el acuerdo o simplemente por mutuo acuerdo. Este plazo es acordado entre el exportador y el importador, y normalmente se fija de acuerdo con la fecha de embarque, la fecha de factura y fecha de presentación de documentos. En esta

forma de pago, el vendedor ofrece una facilidad de pago y crédito al comprador, generalmente cuando el comprador goza de la confianza del vendedor y mantiene un buen nivel de crédito.

- iv. Cuenta abierta: mediante esta forma de pago, el exportador envía la mercancía, la factura y los documentos de embarque directamente al importador y espera el pago; es decir, el importador «compra ahora y paga después», siendo por tanto la forma de cobranza de mayor riesgo para el exportador. Esta forma de pago es común cuando se vende en el mercado local, pero no es tan frecuente en el comercio internacional debido el riesgo que presenta para el vendedor. El exportador debería aceptar este sistema únicamente si tiene confianza absoluta en su cliente y en la estabilidad y normas del país del importador.

Tomando en cuenta los riesgos (político/país y comercial/comprador) a los que se enfrentan compradores y vendedores, el uso y costumbre internacional, mediante el sistema financiero ha minimizado dichos riesgos ofreciendo mecanismos para perfeccionar la forma de pago acordada. Estos mecanismos son los medios de pago internacionales que pueden definirse como instrumentos financieros que posibilitan el pago del importador al exportador por los bienes y servicios comercializados (Promperú, 2023).

De este modo, los medios de pago principales utilizados en el comercio internacional son los siguientes:

1. La transferencia internacional: supone el medio de pago que realiza el importador al exportador por intermedio de los bancos. Este medio de pago se usa frecuentemente en la forma de pago de cuenta abierta, la cual representa la forma de pago de mayor riesgo para el exportador.
2. La cobranza internacional: constituye el medio de pago por el que el exportador delega al banco la cobranza de los documentos asociados a la venta al exterior. Los bancos no asumen responsabilidad ni compromiso.

3. La carta de crédito: representa el medio de pago que compromete a un banco a pagar al vendedor el valor de los documentos de embarque que estén en orden.

Otro tema fundamental dentro de la capacidad financiera se ubica el Capital de Trabajo.

#### *B. Capital de Trabajo.*

De acuerdo con Promperú (2023), son las inversiones requeridas durante el ciclo productivo, los cuales pueden ser en efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. De este modo, el efectivo es el dinero con que cuenta la empresa, tanto en su local como en los bancos con los que trabaja. Por su parte, las cuentas por cobrar corresponden a todo lo que está pendiente de cobranza a los clientes que se ha vendido a crédito. Mientras que los inventarios son los *stocks* de materias primas, productos en proceso y productos terminados que se encuentran en los almacenes de la empresa. Es así como, en contabilidad, al efectivo, a las cuentas por cobrar y a los inventarios se les denomina activos corrientes.

Asimismo, Promperú (2023) refiere que existen varias formas de obtener capital de trabajo para una empresa, como son:

- i. La primera, es mediante los propios recursos del empresario; esto supone disponer dinero de sus fondos, o que la empresa genere los recursos necesarios, es decir, que sus ingresos en efectivo sean mayores que sus egresos en efectivo, producto de las operaciones propias del negocio.
- ii. La segunda procede de los proveedores. El crédito que se obtiene de ellos implica más días de plazo para pagar lo que se les adquirió y, por lo tanto, menos recursos que la empresa o su propietario tienen que poner para financiar el capital de trabajo.
- iii. La tercera, comprende los préstamos que, específicamente para ese fin, pueden obtenerse de las entidades financieras. En el caso de los bancos, estos pueden poner a disposición de sus clientes apoyo financiero para capital de trabajo, a fin de financiar ventas locales o

ventas al exterior. En el caso de las ventas locales, otorgan operaciones de crédito que incluyen sobregiros, pagarés, descuento de letras y *factoring*.

En líneas generales, en la mayoría de las empresas los recursos disponibles para el capital de trabajo proceden de las tres fuentes descritas. De este modo, disponer de un buen capital de trabajo, permite a la empresa adoptar mejores herramientas para proveer de un buen producto o servicio.

Por último, la capacidad de entregar y sostener créditos también resulta fundamental para incursionar en los negocios internacionales.

### *C. Capacidad de Entregar y Sostener Créditos Comerciales.*

Como plantea Promperú (2023), las empresas pueden financiar sus ventas al exterior; para ello, se debe considerar que el término «financiamiento de ventas» constituye un financiamiento de capital de trabajo, lo que implica que el acreedor, como bancos o proveedores, adelanta dinero o bienes como materias primas e insumos, para que la empresa vendedora pueda producir y luego, con el producto de la cobranza, pueda cancelar el préstamo.

De esta manera, es posible encontrar una gran variedad de formas para financiar las ventas al exterior, las cuales se van generando dentro de las negociaciones entre la empresa y el cliente del exterior. Por ello, se puede observar que el financiamiento puede provenir del importador (comprador), del exportador (vendedor) o de los bancos.

#### ***2.1.1.6. Selección del Mercado.***

Consiste en el análisis estratégico que inevitablemente deben realizar las empresas en el proceso de internacionalización, con el propósito de fijar su escenario óptimo de actuación internacional, que suponga menor riesgo y máximo retorno para la empresa en el largo alcance. En tal sentido, cualquier empresa multinacional que desee ampliar sus operaciones a nivel internacional, debe decidir en cuál o cuáles mercados competir, de acuerdo con el atractivo

potencial de cada mercado y la extensión de su ventaja competitiva que tenga cada mercado (Rodríguez, 2017).

Bajo este esquema, Johanson y Vahlne (2003), agregan que la selección del mercado es la elección del país o países mediante los cuales la empresa multinacional accederá a clientes potenciales, de manera que, en términos geográficos y políticos, cada país posee sus barreras económicas, institucionales y culturales, que representan un desafío para las empresas.

#### *A. Porcentaje de Crecimiento de Exportaciones*

El porcentaje de crecimiento de exportaciones es un indicador que permite conocer cómo varía el valor de las ventas internacionales de un país o empresa de un año a otro. Este cálculo muestra si las exportaciones aumentan, se mantienen estables o disminuyen, proporcionando información valiosa sobre el comportamiento del comercio exterior. Además, sirve como herramienta para analizar tendencias, evaluar la efectividad de las estrategias comerciales y tomar decisiones sobre diversificación de mercados o fortalecimiento de la oferta exportable (Mundial, 2020; (ITC), 2024).

Entre 2017 y 2019, las exportaciones de Perú de nueces del Brasil sin cáscara mostraron un comportamiento volátil: crecieron 38% entre 2017 y 2018, pero cayeron 49% en el siguiente período. A pesar de ello, algunos países presentaron oportunidades destacables, como España, que tuvo un crecimiento extraordinario de 8450%, y Países Bajos, con un crecimiento notable en ambos años. Otros países como Corea del Sur, Alemania y Nueva Zelanda mostraron variaciones notables, mientras que Estados Unidos pasó a una recuperación moderada. Este panorama sugiere una diversificación de mercado, enfocadas en sumar relaciones comerciales y diversificar destinos que disminuyan riesgos.

Tabla 1

*Principales mercados importadores de la castaña – Sub partida (0801220)*

<b>Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú</b>		
Producto: 080122 Nueces del Brasil, frescas o secas, sin cáscara		
<b>Importadores</b>	<b>Tasa de crecimiento en valor de exportaciones entre 2017-2018, %</b>	<b>Tasa de crecimiento en valor de exportaciones entre 2018-2019, %</b>
Mundo	38	-49
Corea, República de	78	-70
Estados Unidos de América	-29	19
España		8450
Alemania	-78	368
Nueva Zelanda	-32	14
Países Bajos	128	68

*Nota:* Elaboración propia con datos extraídos de Trade Map (2024)

*B. Población Porcentual*

Se entiende por población porcentual la proporción que representa la población de un país o región respecto a la población mundial. Este indicador permite dimensionar el tamaño relativo de los mercados y evaluar su potencial de consumo, lo cual es clave para la planificación de estrategias de exportación. (Worldometer, 2020)

Durante el período 2017–2019, Según la página de (Worldometer, 2020), Estados Unidos presentó la mayor población entre los mercados seleccionados, representando alrededor del 4,5 % de la población mundial, seguido por Alemania con aproximadamente 1,1 %. España y Corea del Sur representaron entre el 0,6 y 0,7 %, mientras que Países Bajos representó cerca del 0,22 % y Nueva Zelanda la menor proporción, alrededor del 0,06–0,07 % de la población mundial. Estos datos reflejan que, aunque algunos mercados como Nueva Zelanda tienen

menor población absoluta, su alto poder adquisitivo (reflejado en el PBI per cápita) los convierte en destinos atractivos para la exportación de castañas peruanas.

### *C. PBI*

El Producto Bruto Interno (PBI), representa el valor total de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de un país durante un periodo específico, generalmente un año. Este indicador refleja el tamaño y el desempeño de la economía, permitiendo evaluar la capacidad de consumo y comparar niveles de actividad económica entre diferentes países o períodos. Además, el PBI es un referente clave para los exportadores, ya que un mayor nivel de producción y riqueza en un país suele asociarse con mayor poder adquisitivo de su población, lo que convierte a ciertos mercados en destinos atractivos para la internacionalización de productos. (Mankiw, 2019)

Durante el período 2017 a 2019, según el Banco Mundial (2020), los mercados seleccionados presentaban condiciones económicas atractivas para la exportación de castañas peruanas. El PBI per cápita en 2019 fue de aproximadamente US\$ 31,846 en Corea del Sur, más de US\$ 65,000 en Estados Unidos, US\$ 40,000 en España, US\$ 42,000 en Alemania y US\$ 43,000 en Nueva Zelanda y US\$ 52,000 en Países Bajos, lo que evidencia una alta capacidad de consumo en estos países y su potencial como destinos para la oferta exportable de castañas peruanas.

### *D. Arancel Ad Valorem*

El arancel ad valorem es un impuesto aplicado a los productos importados que se calcula como un porcentaje del valor de la mercancía. Este tipo de arancel permite a los países proteger su producción local, regular el comercio exterior y obtener ingresos fiscales. Para las empresas exportadoras, conocer los aranceles ad valorem de los mercados de destino es esencial, ya que influye en la fijación de precios, en la competitividad de los productos y en la planificación estratégica de la internacionalización. (Paul Krugman, 2018)

Durante el período 2017 a 2019, los aranceles aduaneros para las castañas (partida 0801.22.00.00) exportadas desde Perú variaron según el país de destino y los acuerdos comerciales vigentes: en Corea del Sur, bajo el TLC Perú–Corea del Sur, los aranceles progresivos fueron aproximadamente 12 % en 2017, 9 % en 2018 y 6 % en 2019 (Perú., s. f.); en Estados Unidos se mantenía 0 % gracias al Acuerdo de Promoción Comercial Perú–EE. UU.; España, Alemania y Países Bajos aplicaban el Arancel Aduanero Común de la UE con 0 %, mientras que Nueva Zelanda imponía un arancel del 9 % bajo NMF. Actualmente, los aranceles son 0 % para Corea del Sur, Nueva Zelanda, España y Alemania, favoreciendo la exportación de castañas, mientras que Estados Unidos mantiene su arancel preferencial bajo el APC. Estas condiciones reflejan las oportunidades y restricciones que enfrentaba y enfrenta la castaña peruana en su estrategia de internacionalización. (Aduanet, s. f.; Perú, s. f.).

#### *E. Doing Business.*

El informe Doing Business del Banco Mundial evalúa de manera sistemática las regulaciones que influyen en la actividad empresarial de distintos países. Analiza aspectos como la facilidad para abrir y operar negocios, el cumplimiento de contratos, los procedimientos administrativos y los costos asociados, proporcionando una visión integral del entorno regulatorio y del nivel de competitividad de cada economía a nivel internacional (Bank, 2020)

De acuerdo con el Doing Business 2020, que evalúan la regulación y las prácticas empresariales en diez áreas clave, las economías mejor posicionadas son Nueva Zelanda (1°), Singapur (2°), Hong Kong RAE China (3°), Dinamarca (4°) y Corea del Sur (5°). Estos países se caracterizan por la eficiencia de sus marcos regulatorios, la elevada digitalización de sus procedimientos administrativos, la transparencia institucional y la solidez de sus mecanismos para la protección de inversiones y la resolución de disputas comerciales. Dichos atributos configuran entonces empresariales ágiles, predecibles y altamente competitivos, que favorecen

la inserción y expansión de empresas en el comercio internacional. En este mismo escenario, se encuentra también uno de los principales destinos de exportación de Castaña, como Estados Unidos (6°), Alemania (22°), España (30°) y Países Bajos (42°) que, si bien ofrecen condiciones favorables para los negocios gracias a su infraestructura, estabilidad jurídica y acceso a mercados internacionales, aún presentan ámbitos susceptibles de mejora, especialmente en la simplificación de procedimiento y la reducción de costos regulatorios. En conjunto, estos mercados representan espacios estratégicos para empresas exportadoras como Golden Earth S.A.C., dado que conjugan un elevado potencial de demanda con entornos institucionales que, aunque adecuados en ciertos aspectos, resultan propicios para el comercio y la inversión exterior. (Bank, 2020)

Figura 4

*Principales economías mejor posicionadas a nivel global*

Rank	Economy	DB score	Rank	Economy	DB score	Rank	Economy	DB score
1	New Zealand	86.8	65	Puerto Rico (U.S.)	70.1	128	Barbados	57.9
2	Singapore	86.2	66	Brunei Darussalam	70.1	129	Ecuador	57.7
3	Hong Kong SAR, China	85.3	67	Colombia	70.1	130	St. Vincent and the Grenadines	57.1
4	Denmark	85.3	68	Oman	70.0	131	Nigeria	56.9
5	Korea, Rep.	84.0	69	Uzbekistan	69.9	132	Niger	56.8
6	United States	84.0	70	Vietnam	69.8	133	Honduras	56.3
7	Georgia	83.7	71	Jamaica	69.7	134	Guyana	55.5
8	United Kingdom	83.5	72	Luxembourg	69.6	135	Belize	55.5
9	Norway	82.6	73	Indonesia	69.6	136	Solomon Islands	55.3
10	Sweden	82.0	74	Costa Rica	69.2	137	Cabo Verde	55.0
11	Lithuania	81.6	75	Jordan	69.0	138	Mozambique	55.0
12	Malaysia	81.5	76	Peru	68.7	139	St. Kitts and Nevis	54.6
13	Mauritius	81.5	77	Qatar	68.7	140	Zimbabwe	54.5
14	Australia	81.2	78	Tunisia	68.7	141	Tanzania	54.5
15	Taiwan, China	80.9	79	Greece	68.4	142	Nicaragua	54.4
16	United Arab Emirates	80.9	80	Kyrgyz Republic	67.8	143	Lebanon	54.3
17	North Macedonia	80.7	81	Mongolia	67.8	144	Cambodia	53.8
18	Estonia	80.6	82	Albania	67.7	145	Palau	53.7
19	Latvia	80.3	83	Kuwait	67.4	146	Grenada	53.4
20	Finland	80.2	84	South Africa	67.0	147	Maldives	53.3
21	Thailand	80.1	85	Zambia	66.9	148	Mali	52.9
22	Germany	79.7	86	Panama	66.6	149	Benin	52.4
23	Canada	79.6	87	Botswana	66.2	150	Bolivia	51.7
24	Ireland	79.6	88	Malta	66.1	151	Burkina Faso	51.4
25	Kazakhstan	79.6	89	Bhutan	66.0	152	Mauritania	51.1
26	Iceland	79.0	90	Bosnia and Herzegovina	65.4	153	Marshall Islands	50.9
27	Austria	78.7	91	El Salvador	65.3	154	Lao PDR	50.8
28	Russian Federation	78.2	92	San Marino	64.2	155	Gambia, The	50.3
29	Japan	78.0	93	St. Lucia	63.7	156	Guinea	49.4
30	Spain	77.9	94	Nepal	63.2	157	Algeria	48.6
31	China	77.9	95	Philippines	62.8	158	Micronesia, Fed. Sts.	48.1
32	France	76.8	96	Guatemala	62.6	159	Ethiopia	48.0
33	Turkey	76.8	97	Togo	62.3	160	Comoros	47.9
34	Azerbaijan	76.7	98	Samoa	62.1	161	Madagascar	47.7
35	Israel	76.7	99	Sri Lanka	61.8	162	Suriname	47.5
36	Switzerland	76.6	100	Seychelles	61.7	163	Sierra Leone	47.5
37	Slovenia	76.5	101	Uruguay	61.5	164	Kiribati	46.9
38	Rwanda	76.5	102	Fiji	61.5	165	Myanmar	46.8
39	Portugal	76.5	103	Tonga	61.4	166	Burundi	46.8
40	Poland	76.4	104	Namibia	61.4	167	Cameroon	46.1
41	Czech Republic	76.3	105	Trinidad and Tobago	61.3	168	Bangladesh	45.0
42	Netherlands	76.1	106	Tajikistan	61.3	169	Gabon	45.0
43	Bahrain	76.0	107	Vanuatu	61.1	170	São Tomé and Príncipe	45.0
44	Serbia	75.7	108	Pakistan	61.0	171	Sudan	44.8
45	Slovak Republic	75.6	109	Malawi	60.9	172	Iraq	44.7

Fuente: World Bank, 2020. *Doing Business 2020: Comparing business regulation in 190 economies.*

### 2.1.2. Capacidad Exportable.

Para De La Vega (2021), la capacidad exportadora se basa en la facultad de una empresa para exportar eficazmente, fortaleciendo sus puntos fuertes y mitigando sus debilidades, con el objetivo de aprovechar las oportunidades en el mercado global y disminuir los posibles riesgos externos. Asimismo, es esencial identificar los siguientes aspectos en la capacidad exportadora:

**Capacidad de producto:** Adecuar el producto a los requerimientos del mercado internacional y su apariencia es crucial. Por lo tanto, identificar debilidades y fortalezas en este proceso puede fortalecer y desarrollar nuevas estrategias y acciones.

**Capacidad de gestión empresarial:** Un proceso único implica planificar, organizar, ejecutar y controlar: la dirección es responsable de liderar las actividades de estos procesos. Para desarrollarlos eficazmente, se debe considerar la dirección, la organización y la satisfacción del cliente.

**Capacidad de gestión en los mercados internacionales y logística internacional:** La empresa debe enfocarse en fortalecer dos aspectos básicos: primero, identificar el mercado internacional y analizar la demanda; segundo, la logística internacional para asegurar que los productos cumplan con los estándares requeridos por el mercado internacional.

**Capacidad de gestión económica y financiera:** Reconocer las ventajas de las capacidades de recursos financieros y las desventajas del acceso a los recursos financieros fue fundamental para ejecutar las acciones propuestas. Por lo tanto, es fundamental identificar palancas financieras y explorar alternativas dentro del sistema financiero.

Coral et al. (2020) expresan que la capacidad exportadora de una empresa se refiere al conjunto de prácticas y estrategias que la empresa ha desarrollado para transformar su ventaja competitiva potencial en una ventaja real en el mercado exportador. En otras palabras, cuanto más profesionales sean las actividades comerciales de una empresa, mayor es su capacidad exportadora.

### **2.1.3. Potencial Exportador.**

La Comisión Promperú (2012), en la guía del exportador da a conocer que el potencial exportador es fundamental para la integración de las pequeñas empresas en el mercado internacional, con el apoyo de Promperú en la identificación de capacidades de negocio en diferentes etapas del proceso de comercio exterior, para esto se utiliza una herramienta que ayudará a la identificación del potencial exportador de cualquier empresa, teniendo en cuenta factores como demanda, oferta, valor agregado, institucionalidad y asociatividad, considerando de manera paralela el sector perteneciente.

Finalmente, se presentan fortalezas y debilidades de la empresa respecto a la competitividad empresarial que son: gestión empresarial, gestión productiva y logística, gestión de mercados internacionales y logística internacional, gestión económica y financiera para proporcionar un servicio idóneo y personalizado, que le permitirá desarrollar sus capacidades exportadoras.

#### **2.1.4. Diversificación Exportadora.**

De acuerdo con Prada y García (2016), en el artículo «Concentración o diversificación exportadora por destinos: Un análisis mediante el índice Herfindahl-Hirschman (IHH) en Santander, Colombia» se cita a Berthelon, que indica que las exportaciones de un país se pueden incrementar de dos maneras: la primera se da cuando el país incrementa la cantidad que exporta, lo que indica un margen intensivo; la segunda manera sucede de tres formas diferentes, conocidas como margen extensivo, exportando los mismos productos a nuevos destinos (diversificación exportadora por destinos), introduciendo nuevos productos en mercados actuales (diversificación exportadora por productos), y comercializando nuevos productos en nuevos mercados (diversificación exportadora por destino y producto).

Además, Prada y Garcia (2016), en el artículo «Concentración o diversificación exportadora por destinos: Un análisis mediante el índice Herfindahl-Hirschmann en Santander, En el estudio sobre Colombia se cita a Feenstra y Kee (2004), quienes mencionan que un aumento significativo de la productividad de un país tiene que ver con el incremento de la diversificación exportadora, ya que al contar con una diversidad de exportaciones mejora la eficiencia del uso de recursos, al aprovechar distintas combinaciones de insumos.

Macías et al. (2018), en el artículo «Especialización y diversificación de las exportaciones por países (1981-2015)» mencionan que la diversificación exportadora es decisiva en la construcción de una estructura de la economía industrial moderna, ya que está estrechamente relacionada con el desempeño competitivo y la eficiencia industrial.

### **2.1.5. Diversificación de la Exportación.**

Yllescas et al. (2021), en el artículo «Diversificación de la oferta exportable y las exportaciones peruanas» se citan a Prebisch (1950) y Prada (2016), quienes mencionan que diversificar la oferta exportable con el país destino según el país de destino beneficia al país, ya que este puede direccionar en explotar y exportar productos primarios industrializados y con un valor agregado, lo que evitaría que los precios se vean afectados en caso de crisis.

Agosin (2009), en su artículo explica por qué es importante la diversificación para el crecimiento, describiendo dos tipos de efectos. El efecto cartera se refiere a la disminución de la variación de ingreso por las exportaciones diversificadas, también están los efectos dinámicos, los cuales comprenden un cambio a largo plazo en crecimiento económico, lo que implica desarrollar nuevos productos para exportar, es decir aplicar la diversificación de las exportaciones.

### **2.1.6. Diversificación de las Exportaciones no Tradicionales.**

Según Martínez et al. (2019), la diversificación de las exportaciones está estrechamente relacionada con el trabajo de las organizaciones exportadoras del sector XNT (exportaciones no tradicionales), lo cual se evidencia en una mayor productividad o en la reducción de riesgos. Por ello, las organizaciones optan por diversificar sus exportaciones por destinos.

Yllescas et al. (2021) explican que, en un estudio de las exportaciones peruanas no tradicionales, están conformadas por los sectores agropecuario, textil, pesquero, químico, metalmecánico, siderometalúrgico y minería no metálica, lo que permite concluir que el proceso no se encuentra completamente diversificado en su totalidad, para el caso de los productos no tradicionales en el 2020, el sector agropecuario incrementó sus exportaciones; sin embargo, las del sector textil disminuyeron.

### **2.1.7. Diversificación de la Oferta Exportable.**

Morales (2014), cita a Dingemans y Ross, quienes mencionan que los países que cuentan con diversificación de exportaciones, adquieren experiencia en el uso de tecnologías de sus procesos de productivos.

En el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) (2025), planteado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, se menciona a la diversificación de la oferta que se refiere a la capacidad de productividad del país con oportunidades de exportación que generen oportunidades de exportación. Esto permite impulsar la competitividad en el mercado internacional. Las empresas se benefician con la innovación y las nuevas tecnologías de la información y telecomunicaciones (TIC), ya que mejoran las ventajas comparativas y diferenciación del producto. Por ello, es necesario analizar los procesos desde la creación, difusión y uso del conocimiento, teniendo en cuenta las condiciones, normativas y políticas que influyen en el mercado destino y su funcionamiento. Así se promueve que las empresas logren una adecuada toma de decisiones y desarrollen actividades de innovación (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2023).

### **2.1.8. Determinantes de la Diversificación Exportadora: Enfoque Bayesiano.**

Para Salinas et al. (2019), el enfoque Bayesiano es un modelo que explica la relación entre la diversificación exportadora y el crecimiento económico y añade, según estudios de Agosin (2009), que en la medida en que un país incrementa y diversifica sus exportaciones, también aumenta su tasa de crecimiento económico. Esto indica una mayor producción.

Salinas et al. (2019) cita a Hesse (2008), quien señala que determina que el crecimiento del ingreso *per cápita* puede ser influenciado positivamente por la diversificación de las exportaciones, aunque este impacto no se manifiesta de la misma manera en los países en desarrollo, ya que estos suelen emplear la especialización en sus exportaciones, lo que también puede generar beneficiados.

### **2.1.9. La Diversificación Exportadora y las Pymes.**

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, 2013), las pymes se identifican como las empresas pequeñas, que representan casi el 90 % de las exportaciones peruanas que incluyen en su mayoría exportación de productos no tradicionales, de manufactura y también servicios. Es decir, en países como Chile, Perú, Costa Rica, la participación de estas pymes es importante. Además, las pymes generan un aporte indirecto, como proveedoras de empresas exportadoras y abastecedoras, lo que les permite representar una sustancial participación en el sector exportador y en comercio exterior, alcanzando un mayor impacto en el comercio internacional.

Monge (2019), en su análisis sobre las empresas exportadoras, sostiene que las pequeñas y medianas industrias en América Latina realizan una gran parte de las exportaciones y esto se evidencia en su contribución al empleo y a la diversificación de la oferta exportable; sin embargo, no es mucho el monto al total del valor exportado.

### **2.1.10. Diversificación de las Exportaciones y Competitividad Externa.**

Países que no cuentan con un PIB *per cápita* alto pueden mejorar su nivel de PIB promoviendo la diversificación de sus exportaciones, lo cual mejoraría sus ingresos. Además, estos países adquieren mayor conocimiento y habilidades sobre sectores productivos específicos y sectores de mayor nivel de producción (Vázquez y Morales, 2016).

Macías et al. (2018), en su artículo «Especialización y diversificación de las exportaciones por países (1981-2015)», citan a Cosh (1987), quien suscribe que la diversificación exportadora es el proceso por el que se extienden los productos a otros mercados distintos de aquellos con los que ya trabaja una corporación o empresa, ya que buscan ofrecer sus productos de manera constante y cada vez de manera más refinada.

Además, el modelo de Hausmann y Rodrik (2007) sobre la generación de nuevos productos, menciona que la diversificación de las exportaciones favorece la producción de bienes competitivos en el mercado internacional.

#### **2.1.11. El Incremento de la Diversificación Exportadora.**

Prada y García (2016), en el artículo «Concentración o diversificación exportadora por destinos: Un análisis mediante el índice Herfindahl-Hirschmann en Santander, Colombia» citan a Feestra y Kee, quienes refieren que mientras exista mayor diversidad en las exportaciones de un país, mayor es su productividad y esto influye en mejorar el manejo de los recursos, lo que genera diversas posibilidades para utilizar los insumos en nuevos productos de exportación y favorece el crecimiento del país que aplica la diversificación exportadora.

Agosin (2009) explica que el incremento del PIB tiene una fuerte relación con el crecimiento de las exportaciones, gracias a que estas exportaciones mejoran su calidad y su diversificación exportadora crecieron, este incremento se evidenció en países asiáticos, cuyos PIB y niveles de diversificación exportadora crecieron durante el periodo 1980 – 2003. Este estudio se comparó con datos de países de América Latina. Además, se señala que el crecimiento de las exportaciones y del PBI fueron bastante similares en ambas regiones.

#### **2.1.12. El Problema de la Oferta Exportable.**

El proceso de internacionalización de las organizaciones se ve afectado por dos principales razones: que son; exógenas como, barreras-restricciones de países industrializados y los factores endógenos, relacionados con la oferta exportable como las restricciones del sector industrial y la falta de capacidad para competir con mercados más desarrollados, incluso dentro de la misma región latinoamericana (Sierralta, 2007).

### 2.1.13. Producto: Castaña.

#### 2.1.13.1. Definición y Hábitat.

En Perú, Madre de Dios es la única región que alberga una cantidad significativa de estos árboles, convirtiendo a la castaña en el emblema de la zona. Este fruto seco no solo es delicioso, sino que también aporta beneficios para la salud al ser una fuente de energía, fibra, antioxidantes y proteínas, y todo ello con un bajo contenido calórico (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2022).

Tabla 2

#### Ficha técnica de la castaña

Categoría	Descripción
Nombre comercial	Castaña, nuez de Brasil, nuez de la Amazonía o Pará.
Nombre científico	<i>Bertholletia excelsa</i>
Origen de la especie	Árbol originario de América del Sur, de la Amazonía de Brasil, Bolivia, Perú, Colombia y Guyana.
Características	Árbol de porte muy grande, llegando a medir hasta 60 m de altura. El fuste es cilíndrico, liso y desprovisto de ramas hasta la copa. El fruto es una cápsula, llamada popularmente «coco», esférico y ligeramente achatado, con cáscara dura y leñosa. El peso de cada fruto varía entre 200 y 2000 g con diámetro de 10 a 25 cm, un promedio de 18 semillas angulosas de 4 a 7 cm de longitud, la composición centesimal del fruto está representada por 75 % de cáscara y 25 % de castaña con cáscara coriácea y rugosa, que contiene en su interior una almendra blanco-lechosa, recubierta por una epidermis de color marrón.
Clima	Climas tropicales lluviosos principalmente en selva peruana, boliviana y brasileña en temperaturas que van desde los 19,9 hasta los 32,6 °C.
Estacionalidad	Enero, febrero, marzo, abril y diciembre
Zonas de producción	Madre de Dios
Principales zonas de producción en Madre de Dios	Toda la producción proviene de árboles silvestres, estos se encuentran dispersos en la mayoría de los bosques primarios de la región, sin embargo, la explotación por la concentración de árboles se realiza principalmente en la provincias de Tahuamanu y Tambopata.

---

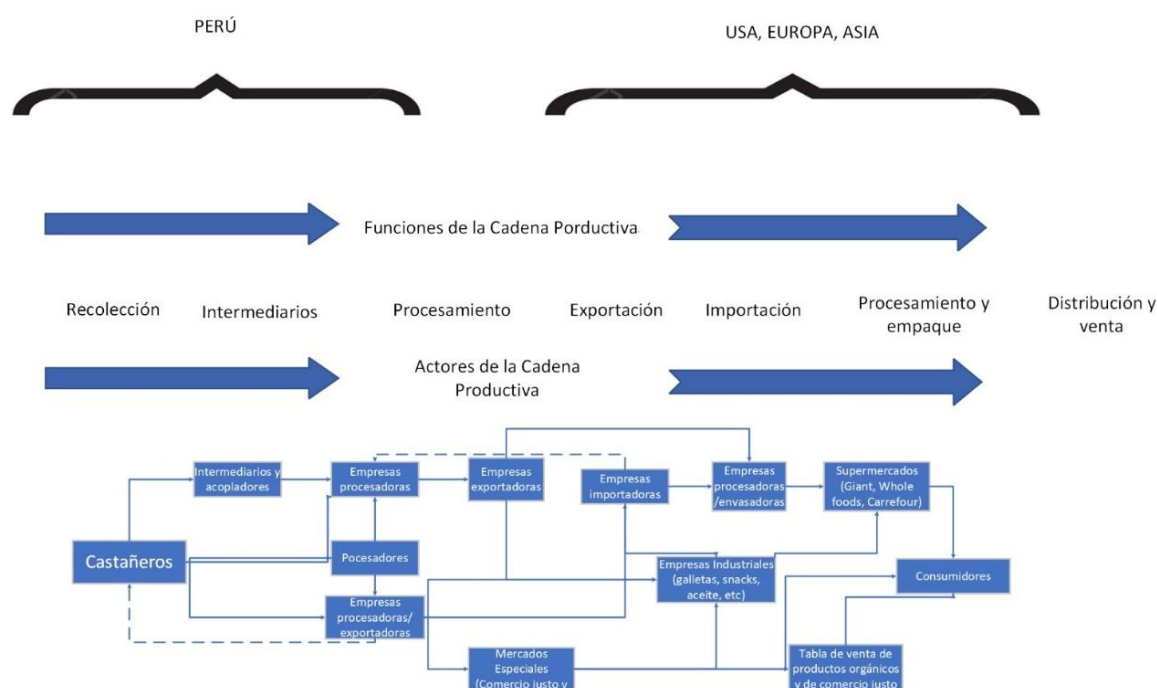
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por su alto contenido de carbohidratos, es considerado un alimento energético.</li> </ul>
Beneficios para la salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene los niveles de azúcar equilibrados y quita la sensación de hambre.</li> <li>• Ayuda a la síntesis de proteínas.</li> <li>• Ayuda a controlar la hipertensión.</li> </ul>
Presentaciones	Aceite, snacks y repostería
Logística	Marítimo, aéreo y terrestre
Partida arancelaria	0801220000 - Nueces del Brasil sin cáscara frescas o secas

---

### ***2.1.13.2. Cadena Productiva de la Castaña Amazónica.***

Los recolectores de castañas tienen la opción de vender su cosecha a diferentes tipos de compradores: (1) intermediarios o acopiadores, (2) empresas de procesamiento, (3) procesadores artesanales, y (4) empresas de procesamiento y exportación. En años en que los precios eran favorables, la castaña era vendida ya sea pelada o en su cáscara original. Sin embargo, en años de precios bajos, las empresas procesadoras y exportadoras preferían comprar castañas peladas (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2022).

Figura 4

*Cadena productiva de la castaña amazónica*

Nota: Extraída de Ministerio del Ambiente, 2014

Los intermediarios y acopiadores podían operar en nombre de las empresas de procesamiento y exportación o de forma independiente. En el proceso de intermediación, los compradores ofrecían adelantos, lo que implicaba que los recolectores asumían el costo financiero del capital necesario para llevar a cabo la recolección. La coordinación entre los recolectores, los acopiadores o intermediarios, y las empresas de procesamiento/exportación, a menudo se realiza sin contar con contratos estandarizados que aseguraran transacciones mutuamente beneficiosas. Esto se debía tanto a las deficiencias en el mercado como a las limitaciones institucionales existentes (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2022).

### **2.1.13.3. Impacto Económico.**

Delfín (2021) sostiene que productos como la castaña o nuez de Brasil desempeñan un papel significativo en el Producto Interno Bruto (PIB) de diversos países, como Bolivia, Brasil y Perú, que concentran el 80 % de su producción. La recolección de estos frutos se consideraba una actividad esencial para los productores de la región amazónica desde tiempos ancestrales.

Estos productos tienen una alta demanda en los mercados internacionales, lo que aumentaba su precio a nivel global, beneficiando a las empresas locales tanto en la fase de extracción como en la comercialización en mercados extranjeros.

## **2.2. Marco Conceptual**

### **2.2.1. Oferta Exportable.**

Para Yllescas et al. (2021), la oferta exportable hace alusión a la capacidad de un país o una empresa para ofertar sus productos en el mercado internacional de manera que cumplan con los estándares de calidad internacionales y sean competitivos. Por lo tanto, la oferta exportable no se limita únicamente a garantizar los volúmenes requeridos por los compradores o a satisfacer los requisitos específicos de los clientes. También las empresas deben contar con disponibilidad del producto, capacidad de producción, capacidad de especialización y capacidad de gestión.

### **2.2.2. Diversificación de las Exportaciones.**

La diversificación de las exportaciones se refiere al proceso con el que un país o una empresa expande la variedad de productos que vende en el mercado internacional. Además, se considera que desempeña un papel fundamental en la disminución de la vulnerabilidad económica de las naciones en desarrollo que dependen en gran medida de productos básicos (Comisión Económica para América Latina y el Caribe , 2013).

### **2.2.3. Capacidad Exportadora.**

Según De La Vega (2021), la capacidad de una empresa para exportar se refiere a su habilidad para gestionar integralmente su presencia en los mercados internacionales, capitalizando sus ventajas y mitigando sus desventajas. Esto le permite aprovechar las oportunidades del mercado global y minimizar el impacto de las amenazas externas. La capacidad exportadora no se limita a la capacidad de producción; más bien, se trata de la

habilidad de la empresa para pensar y actuar a nivel global, ajustando su gestión de acuerdo con las demandas y variables cambiantes del mercado.

#### **2.2.4. Tratado de Libre Comercio.**

El Ministerio de Economía y Finanzas define un TLC como un acuerdo vinculante entre dos o más países que busca facilitar el comercio al otorgarse mutuamente preferencias arancelarias y reducir las barreras no arancelarias para bienes y servicios. Además de fomentar el acceso a nuevos mercados, los TLC incluyen disposiciones normativas relacionadas con el comercio, como la propiedad intelectual, las inversiones, la competencia, los servicios financieros, las telecomunicaciones, el comercio electrónico, el trabajo, el medio ambiente y la resolución de disputas. Estos acuerdos no tienen fecha de caducidad y permanecen vigentes de forma indefinida, lo que les otorga carácter permanente (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2023).

Es más, Capuñay (2024) asevera que, en marco de un tratado internacional comercial, los gobiernos se vinculan entre sí estableciendo relaciones culturales, diplomáticas, económicas, financieras, comerciales de índole político. Estos vínculos deben estar debidamente reguladas con el fin de lograr alcanzar el bienestar colectivo internacional. En retrospectiva, un país que ha logrado firmar un TLC asegura dicho arco legal convirtiéndose, en la práctica, en parte de ese mundo globalizado de inversiones el cual generará mayor dinamismos y empleo dentro de su economía.

## Capítulo III

### Metodología

Este apartado de la investigación presenta el método que se utilizó para abordar el problema de investigación, mediante la recopilación de datos y la aplicación de las técnicas, de esta manera se da a conocer todos los procesos a nivel metodológico y las técnicas que se realizaron para llevar a cabo la investigación.

#### 3.1. Enfoque de la Investigación

La presente investigación está enmarcada bajo el enfoque cualitativo, que es definida por Hernández et al. (2014) como aquella investigación que se apoya en métodos de recolección de datos de observaciones, entrevistas y revisión de documentos; sin recurrir a datos estadísticos. En este sentido, su finalidad es interpretar y comprender fenómenos sociales desde la perspectiva de quienes los viven.

En este caso, se busca comprender la oferta exportable de castaña desde la experiencia de la empresa *Golden Earth S. A. C.*, mediante entrevistas y revisión de investigaciones previas. Además, se pretende reconstruir el concepto de oferta exportable y caracterizarlo mediante el análisis de las capacidades operativas, comerciales y económicas necesarias para ingresar al mercado externo.

Asimismo, Bernal (2010), menciona que el enfoque cualitativo se basa en teorías interpretativas, las cuales permiten visibilizar a personas, grupos u organizaciones, posicionándolos adecuadamente dentro de la sociedad, lo cual resulta coherente con el objetivo de la presente investigación.

#### 3.2. Paradigma de la Investigación

De acuerdo con el enfoque adoptado, el estudio se apoya en el paradigma pospositivista, específicamente en la teoría fundamentada, definida por Hernández et al. (2014), como una

metodología que permite construir teorías a partir de análisis e interpretación de datos cualitativos obtenidos.

La teoría fundamentada es también definida por Katayama (2014), como una metodología que permite generar teorías a raíz de datos obtenidos y analizados, haciendo una comparación constante de estos, organizándolos en categorías para ratificar su congruencia con la finalidad de obtener realidades singulares. Menciona también que es una investigación no lineal, porque el investigador compara los datos codificándolos y analizándolos, para comprobar una teoría.

En el presente estudio se pretende comprender el contexto alrededor de las capacidades de la empresa *Golden Earth* para disponer de una oferta exportable. Es por lo que, según el paradigma de la investigación, se ubica dentro de la teoría fundamentada porque se describe el conjunto de capacidades que debe desarrollar y fortalecer la unidad de producción para destinar una oferta de castañas al mercado internacional.

### **3.3. Métodos de Investigación**

En el presente estudio se empleó el método analítico. Según Lozada (2014), el método analítico permite descomponer una problemática en sus partes para comprender sus causas, estructura y efectos. En este estudio, se parte del concepto general de oferta exportable y se descompone hasta llegar a los componentes internos o capacidades (productivos, financieros, comerciales y gerenciales) para comprender como se articulan en la empresa *Golden Earth*.

En caso del sistema de categorías se incluyó, selección de mercado debido a que permite comprender de manera más integral el contexto en el cual se desarrolla la oferta exportable. No obstante, esta categoría se sustenta en indicadores macroeconómicos y datos secundarios (porcentaje de crecimiento de exportaciones, población porcentual, PBI, aranceles, entre otros), obtenidos de fuentes documentales oficiales. Por esta razón, no proviene de la experiencia directa de los expertos entrevistados ni del empresario analizado.

En consecuencia, esta categoría no fue considerada en la triangulación metodológica, ya que dicha técnica tuvo como objetivo contrastar percepciones y experiencias cualitativas entre los distintos actores clave, lo cual no aplica en el caso de la categoría basada exclusivamente en datos cuantitativos. A pesar de ello, se reconoce la importancia estratégica, ya que brinda un sustento contextual clave para interpretar las demás capacidades analizadas y permite enmarcar la realidad de la empresa en relación con su entorno externo. Su inclusión, por tanto, enriquece el análisis global y fortalece la comprensión del proceso de internacionalización.

### 3.4. Sistema de Categorías

Tabla 3

*Sistema de categorías*

Título	Descripción operacional	Categorías	Subcategorías	Códigos
Análisis de la oferta exportable de la castaña en la empresa Golden Earth en el periodo 2017-2019	La capacidad exportadora supone más que solo beneficiarse del comercio internacional de un producto. La empresa debe contar con cuatro componentes que estén interrelacionados como la capacidad de producto,	1.1.	- Disponibilidad de materias primas e insumos	CPD01
		Capacidad Productiva	- Control de calidad de producción	CPC02
		1.2.	- Condiciones laborales	CGC01
			- Capacitación a los trabajadores	CGC02
			- Cultura exportadora	CGC03
			- Planificación empresarial	CGP04
		1.3.	- <i>Incoterms</i>	CCI01
			- Documentación aduanera	CCD02
			- Medios de transporte internacional	CCM03
			- Participación en eventos de promoción a las exportaciones	CCP04
- Empaquetado	CCE05			

---

capacidad	1.4.	- Capital de trabajo	
comercial,	Capacidad	- Capacidad de otorgar y sostener créditos	CFC01
capacidad	financiera	comerciales	CFC02
financiera y		- Porcentaje de crecimiento de	
capacidad	1.5.	exportaciones	
gerencial.	Selección	- Población porcentual	
(Ministerio de	del	- PBI 2019	
Comercio Exterior	mercado	- Arancel AV.	
y Turismo, 2014).		- Doing Business	

---

### 3.5. Selección de los Sujetos de Estudio

Para Kerlinger y Lee (2002), los sujetos de estudio son todas aquellas personas o grupos humanos cuyas percepciones, puntos de vista, opiniones, críticas, experiencias y condiciones de vida son de interés para la investigación; estos deben ser definidos de manera concreta y establecerse unos criterios para su selección.

Los sujetos de estudios fueron seleccionados por conveniencia, centrando atención en la empresa exportadora *Golden Earth S. A. C.*, con sede ubicada en la av. 28 de Julio 757, int. 1001 Lima / Lima / Miraflores, Perú. Esta organización fue evaluada con el propósito de precisar aquellas características que le permitirán proyectarse internacionalmente mediante la exportación de castañas.

Los sujetos de estudio presentaron los siguientes criterios de exclusión:

- Empleados que no se encuentren cerca de las actividades exportadoras.
- Demás colaboradores con puestos administrativos ajenos al del estudio.
- Colaboradores con menos de 1 año de antigüedad en la empresa.

Los sujetos de estudio presentaron los siguientes criterios de inclusión:

- Jefes de las diferentes áreas, en especial de logística, producción y gerencia (administración)
- Colaboradores cercanos a la actividad exportadora.

- Colaboradores con más de 2 años de antigüedad y que estén cerca de la actividad exportadora.

### **3.6. Técnicas de Producción de Información**

De acuerdo con Sánchez y Reyes (2017), las técnicas son las distintas maneras de llegar a la información que se requiere para la investigación; siendo estas la base que soporta todo el estudio, ya que mediante ellas se obtiene la información para ser categorizada, interpretada y analizada según el planteamiento de metas y objetivos establecidos.

En la investigación, se emplearon dos técnicas. Por un lado, la revisión documental, que permitió acceder a datos e información provenientes de otras investigaciones en las que se haya analizado la capacidad de exportación de una unidad de producción, empresa o sector económico. Por otro lado, se aplicó una entrevista a profundidad, la cual es definida por Gallego (2007) como aquella entrevista que sigue un guion previamente elaborado, según la hipótesis y objetivos establecidos en la investigación. Por esta razón, debe prepararse en función de los temas que se abordaron con el entrevistado.

En este caso, la entrevista a profundidad fue aplicada a personas vinculadas a las operaciones de la empresa exportadora *Golden Earth S. A. C.*, en la búsqueda de información que facilite la determinación de su capacidad exportadora de castañas.

### **3.7. Técnicas de Análisis de la Información**

Para el análisis de la información se utilizó la triangulación, que es definida por Charres et al. (2018) como una estrategia que permite validar y contrastar datos obtenidos desde diversas fuentes, con el fin de encontrar coherencias o divergencias.

A partir de las entrevistas efectuadas, se analizó la información con el objetivo de identificar puntos de encuentro en relación con las capacidades evaluadas: productiva, financiera, comercial, de gestión y de mercado. Posteriormente, estos hallazgos fueron

contrastados con las opiniones de otros actores claves de la empresa. De esta manera, se construyó un concepto más específico, en paralelo con las percepciones analizadas.

## Capítulo IV

### Resultados

Este capítulo tiene como fin interpretar los hallazgos, siempre relacionándolos con el problema de investigación planteado y los propósitos establecidos, considerando la evaluación de los hallazgos del estudio que corroboran las teorías, que no las corroboran o que fomenten debates con la información existente.

#### 4.1. Descripción del Campo de Trabajo

Se presenta el campo de la investigación, la identificación y la aplicación de la teoría en el lugar donde realmente se extiende el fenómeno estudiado. De igual modo, se recoge información de fuentes primarias e información imprescindible para lograr los resultados.

##### 4.1.1. Descripción de Entrevista a Gerentes y Personal de la Empresa.

El trabajo de campo se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa *Golden Earth*, en junio de 2024. Se solicitó a la empresa mediante su Gerente General, los permisos requeridos para entrevistar al personal gerencial, así como su disposición para el suministro de información.

A partir de ello, el gerente general informó acerca de la limitación de su tiempo, dado que las operaciones de la empresa, en su mayoría, están tercerizadas y requieren de muchas gestiones operativas, por ello, se les envió vía correo electrónico el cuestionario y las entrevistas fueron realizadas telefónicamente mediante llamadas y reuniones virtuales vía Google Meet.

En su mayoría, mostraron disposición y buena receptividad a colaborar con la investigación, el gerente fue muy receptivo, amable y contestó de manera clara y precisa las preguntas realizadas; asimismo, de acuerdo con lo observado en la empresa, sus repuestas fueron honestas y acertadas.

#### **4.1.2. Descripción de Entrevista a Expertos.**

Para la aplicación del instrumento de estudio, se contactó a los docentes especializados en el sector por investigar y en el tema en general mediante sus correos electrónicos institucionales. El correo electrónico fue enviado en julio de 2024, en un breve mensaje se logró concertar la cita y de esta manera desarrolló la entrevista. Cabe destacar que fueron muy amables y receptivos.

#### **4.2. Análisis y Síntesis de los Resultados**

Este punto permite analizar los resultados para identificar concordancias, discordancias y, finalmente, las conclusiones de la presente investigación. En consecuencia, se analizaron los resultados de la empresa, expertos y teoría, donde se realizó una triangulación considerando las respuestas y opiniones de cada uno de ellos.

### 4.2.1. Triangulación de Resultados.

Tabla 4

*Entrevista de empresa*

Subcategoría	Empresa
CPT01	<p>Para la recepción de materias primas, todo se hace de manera manual, y se usa Excel para llevar el control de lo que entra y lo que sale hacia la empaquetadora.</p> <p>Igualmente, Excel también se utiliza para llevar la contabilidad de la empresa: el control de gastos, las facturas manuales y las órdenes de despacho. En cuanto al ingreso de personal y visitas, se maneja de forma manual en un libro donde se registran diariamente las entradas y salidas con sus respectivas horas.</p> <p>Sin duda, contar con maquinaria y equipos especializados para la producción de castaña sería clave, porque facilitaría los procesos, aumentaría la productividad y permitiría tener una mayor oferta exportable. Pero también hay que tener en cuenta que implementar una industria con tecnología sofisticada es complicado, sobre todo en Perú, donde los costos para automatizar procesos son bastante altos y se requiere mucha inversión.</p> <p>Está claro que, como empresa, aún no estamos actualizados tecnológicamente, porque falta automatizar los procesos y contar con un sistema que nos ayude a organizar mejor la información, mejorar el producto y anticiparnos a las necesidades del cliente. Sin embargo, sí contamos con personal calificado, con buenos conocimientos y experiencia, que cumple con sus labores de manera eficiente. Y sabemos que, si tuvieran acceso a mejor tecnología, garantizarían una eficacia total en todas las áreas.</p>
CPD02	<p>Aproximadamente se manejaron unas 100 toneladas de materia prima en esa temporada, y se logró acopiar esa cantidad en un periodo de entre 4 a 5 meses, que va más o menos desde diciembre hasta abril.</p> <p>Esa capacidad permitió abastecer al mercado meta de las castañas, ya que se trata de un producto exclusivo de una zona geográfica muy específica a nivel mundial. En este caso, para este productor, la demanda siempre ha sido mayor que la oferta.</p> <p>Es importante mencionar que este es un producto cíclico, cuya campaña se repite cada año. El periodo de exportación, o el «boom» del producto, solía darse entre febrero y junio. Estamos hablando de tres a cinco meses clave para la exportación de este tipo de alimento.</p>

---

Como empresa especializada en productos a granel, exportábamos en grandes volúmenes. Por ejemplo, un contenedor de 20 pies se llenaba con aproximadamente 16 toneladas de castaña ya procesada.

Una de las estrategias que estábamos implementando era la diversificación del producto, llevándolo también a presentaciones tipo *snack*, en empaques de medio kilo o de 250 gramos, con el objetivo de ampliar el mercado y llegar directamente al consumidor final.

Todo el proceso comienza con la recolección. La castaña crece en zonas de frontera, y en nuestro caso se recolectaba en áreas cercanas a la ciudad de Puerto Maldonado. El fruto cae en forma de coco, que luego es recolectado por cooperativas. Nosotros nos encargábamos de acopiar ese material.

Después, el coco se rompía, y la castaña —que aún tiene una cáscara interna bastante dura— pasaba por un proceso de secado. Una vez seca, se trasladaba a la planta, donde se realizaba el pelado especializado, ya que la cáscara es muy dura y requiere maquinaria específica.

Luego venía el proceso de selección, tostado y envasado según el tamaño.

El tipo de envasado dependía de lo acordado con el cliente. Inicialmente exportábamos en cajas de 50 kilos: la castaña se sellaba al vacío en bolsas de 25 kilos, y luego estas se colocaban en una caja para mayor protección. Pero si el cliente lo requería, también podíamos enviar presentaciones más pequeñas, por ejemplo, de 250 gramos, pensadas para el consumidor final.

En cuanto al control de calidad, este se implementaba desde la recepción de la materia prima. Algunas cooperativas proveedoras contaban con certificación orgánica, lo cual era fundamental para garantizar la calidad desde el origen.

Como empresa, tercerizábamos prácticamente todo el proceso de producción, ya que el procesamiento de la castaña se realizaba a través de plantas especializadas. Estas plantas, en su mayoría, contaban con certificaciones de calidad o ISO, lo cual brindaba mayor garantía y seguridad respecto al manejo del producto.

CPC03

Al tratarse de un alimento, el producto final también debía pasar por la evaluación del organismo regulador estatal, que en este caso es el Ministerio de Salud, a través de Senasa.

Es importante señalar que cerca del 80 % de las plantas procesadoras de castaña en el Perú se encuentran en la ciudad de Puerto Maldonado, dado que este producto solo crece de manera natural en esa región. Esta proximidad nos permitía supervisar de forma directa el proceso de producción.

Como parte del control de calidad, tomábamos muestras aleatorias del producto para verificar que cumpliera con los estándares establecidos. En caso de detectar alguna deficiencia, se procedía a realizar el reclamo correspondiente a la planta, solicitando la sustitución por un lote que sí cumpla con los parámetros requeridos.

---

---

Senasa también toma muestras del producto destinado a exportación. Una vez programada la inspección, usualmente al día siguiente se emiten los resultados y se entrega el certificado correspondiente, siempre y cuando no se detecten observaciones.

Cabe aclarar que no se aplican normas internacionales específicas, sino que se sigue una lógica de buenas prácticas en toda la cadena de valor, con el objetivo de mantener la competitividad en el mercado internacional. Las exigencias de los agentes y las autoridades aduaneras, tanto nacionales como extranjeras, también obligan a garantizar la trazabilidad del producto, así como el cumplimiento de la documentación y estándares requeridos para asegurar una competencia leal.

A nivel internacional, la castaña amazónica es un producto único, ya que solamente crece en una zona geográfica muy específica: la frontera entre Perú, Bolivia y Brasil. Por esta razón, la competencia directa se da únicamente con los productores de estos dos países vecinos.

En cuanto a la documentación exigible para la exportación, además del certificado de origen, en ciertos casos también se solicitaban guías forestales, dependiendo de la normativa vigente para este tipo de producto.

Senasa se encarga de realizar todas las pruebas necesarias sobre las muestras recogidas. Estas pruebas, que incluyen análisis microbiológicos, se realizan en los laboratorios propios de la entidad, según sus procedimientos internos.

Como indicador de calidad y de satisfacción del cliente, podemos destacar que varios de nuestros primeros compradores volvieron a realizar pedidos. En el caso de la castaña, recibimos dos nuevas órdenes de compra del mismo cliente, lo cual, siendo una empresa nueva en el rubro, es un claro reflejo de la confianza y satisfacción generadas tras la primera experiencia de exportación.

En cuanto a las condiciones laborales, el equipo estuvo conformado por tres colaboradores: una persona encargada del ámbito administrativo (en este caso, quien suscribe), otra en el área comercial y una tercera que asumía funciones principalmente operativas. Entre los tres se gestionaba toda la línea de exportación de la castaña.

CGC01 En general, el criterio principal para la contratación fue la experiencia previa en el rubro agroexportador. La persona a cargo de las tareas operativas contaba con más de cinco años de experiencia en el sector, habiendo trabajado anteriormente con productos conocidos internacionalmente como los *superfoods*, que durante un tiempo marcaron tendencia en el mercado global. Por otro lado, quien se encargaba del área comercial tenía experiencia específica en la gestión de trámites ante Sunat y Aduanas, habiendo trabajado como agente de aduanas durante dos años para una empresa del sector.

En lo que respecta a la seguridad y salud en el trabajo, contábamos con un sistema de gestión propio. En ese momento, nos encontrábamos en la etapa inicial del proceso para obtener la certificación ISO 45001, que implica cumplir con una serie de requisitos normativos y documentarios. Sin

---

---

embargo, cabe señalar que al tercerizar el proceso de producción, nuestras funciones como empresa estaban más vinculadas a la supervisión que al procesamiento directo, lo que reducía el grado de exposición de nuestros colaboradores a riesgos operativos propios del trabajo en planta.

El equipo contaba con experiencia en el manejo de productos a granel destinados a la exportación. Por ejemplo, habían trabajado con quinua, un producto que también tuvo alta demanda en el mercado internacional debido a su clasificación como *superfood*, y que fue exportado a países como España, Rusia y los Países Bajos.

Asimismo, uno de los miembros del equipo tenía conocimientos técnicos en procesos específicos de comercio exterior, como la gestión del *drawback* (devolución de impuestos), lo cual resultó muy valioso para mejorar el flujo de caja de la empresa y optimizar la gestión administrativa y operativa en general.

CGC02 Bueno, bueno... un poco la experiencia que ellos ya tenían y el manejo de la parte operativa fue fundamental. Pero, como era una empresa nueva, no es que hubiera un presupuesto asignado específicamente para eso. Aun así, se aprovechaban los cursos gratuitos que ofrecían las cámaras de comercio, ADEX o algunos institutos de agroexportación, que brindaban charlas sobre estos temas.

El mercado al que nosotros exportamos fue Corea del Sur, que es un país donde, culturalmente, la gente se cuida bastante en temas de salud. Y para cuidarse, suelen consumir productos naturales. La castaña es un producto natural que tiene bastantes beneficios y un alto contenido de proteínas, según su ficha técnica. Por eso es tan demandada en países asiáticos, sobre todo en los más desarrollados, donde hay un interés real por este tipo de productos. Sabíamos que, culturalmente, ellos se cuidan bastante, así que vimos una ventana de oportunidad para exportar a esos mercados.

CGC03 Sí, es crucial tener un conocimiento profundo de las certificaciones necesarias para la exportación de castaña. Entre las certificaciones internacionales más comunes están la ISO 22000, que es para seguridad alimentaria; la certificación orgánica, para productos ecológicos; y las normas fitosanitarias, como el certificado fitosanitario del país exportador y el Certificado de Tratamiento Térmico.

A nivel nacional, en muchos países también se exigen certificaciones adicionales, como el registro sanitario del producto, los certificados de origen y el cumplimiento de normativas específicas del país exportador.

Yo creo que el sector está en un proceso de recuperación, porque obviamente la pandemia trajo muchos estragos para todos los productos alimenticios a nivel mundial. Se generó desconfianza, ese temor de qué tan saludable es lo que estamos consumiendo. Pero bueno, ahora que estamos en 2023, creo que sí hay una recuperación en marcha, y ojalá que el flujo comercial de este producto siga creciendo.

---

- 
- CGP04 SÍ, de hecho, como nosotros somos una empresa que trabaja con productos de temporada —y como ya comenté, la castaña es un producto temporal—, en general todos los productos alimenticios que se exportan a granel suelen ser así, temporales. Entonces, lo que hicimos fue diversificar un poco la oferta. Hemos podido exportar otros productos a distintos países, como fue el caso de la quinoa o los frejoles, que se enviaron a España, Centroamérica y Rusia. Esa fue un poco la estrategia: diversificar, porque justamente estos alimentos tienen un ciclo temporal. También se trabajó bastante el tema comercial, de manera un poco más agresiva, porque al ser una empresa nueva había que enfocarse mucho en la búsqueda de clientes. Para eso, adquirimos plataformas de inteligencia comercial, como *Veritrade* o *Data Trade*, que nos ayudaron a conseguir nuevos contactos.
- Existen bases de datos con las que se puede trabajar. Por ejemplo, en la página de Sunat puedes hacer trazabilidad de una exportación y revisar estadísticas. Esa plataforma es más tediosa, pero si buscas algo más completo y resumido, ahí ya entran plataformas de inteligencia comercial como *Veritrade*. Claro, para acceder hay que pagar una membresía mensual, que está más o menos en un promedio de 100 dólares. En cuanto al riesgo, nosotros lo tercerizábamos un poco. Por ejemplo, en las plantas, ellos son responsables de pagar por ese tema, ¿no? Pero ya a nivel del flete y transporte del producto, eso dependía del incoterm con el que se trabajaba. Si era CIF, por ejemplo, sí o sí se tenía que pagar el seguro del flete, porque es un requisito indispensable.
- CCCI01 Nuestro enfoque principal fue trabajar bajo la modalidad *CIF*, ya que eso extendía el proceso de pago al tener que esperar la llegada del producto al destino. El tiempo de tránsito desde un país como Perú hacia Europa o Asia, en promedio, era de unos 30 días, o sea, un mes completo. Eso, en realidad, no nos beneficiaba tanto a nosotros, sino más al comprador, porque cuando negocias en *CIF*, normalmente el pago se hace cuando el producto llega. Entonces, el comprador es quien termina alargando el plazo de pago. Aunque, claro, a veces se daban condiciones comerciales en las que se pedía un adelanto. Eso ya dependía del acuerdo al que se llegara durante la negociación de la exportación; era un tema más comercial.
- CCD02 Claro, todo el proceso de exportación se tiene que hacer obligatoriamente a través de una agencia de aduana. Ahora, al ser una empresa nueva, también intentábamos abarcar un poco más de todo el flujo comercial real que implica exportar. Pero, como empresa nueva, uno de los requisitos es que, al menos en la parte de aduana, trabajes sí o sí con un agente de aduana. Por eso entiendo que obtener la certificación como agente autorizado toma su tiempo, tiene su proceso y sus requisitos. Y, en nuestro caso, eso nos iba a costar sobre todo en términos de tiempo, más que nada porque solo éramos tres personas trabajando.
-

---

Como ese proceso lo hace el agente de aduana, nosotros, a nivel documental, igual teníamos que presentar todos los documentos exigidos para la exportación: el *packing list*, el conocimiento de embarque, la factura, el certificado de origen y el documento de Senasa. Básicamente, esos son los cuatro o cinco documentos básicos que siempre se piden para exportar.

Dependiendo del producto, te pueden pedir otros adicionales. Por ejemplo, en el caso de la castaña, en un momento empezaron a solicitar también las guías forestales.

Y como te comenté, al tratarse de castaña, sí o sí tiene que pasar por Senasa. Luego, ya dentro de la operativa de la agencia de aduana, el proceso pasa por un sistema aleatorio que determina si te toca canal rojo u otro. Eso define si van a revisar tu producto a nivel físico o solo documental. Básicamente porque las empresas que nosotros contactaremos para la terciarización, se solicitaban que estén certificados y tengan los permisos correspondientes. En algunos casos contaban con certificaciones, entonces eso daba un poco la garantía.

Para los productos a granel y en gran volumen, básicamente se usaba el transporte marítimo.

Mira, como no es un producto perecible, no hay necesidad de enviarlo por vía aérea. Cuando se trata de productos perecibles, sí o sí tienes que usar transporte aéreo por el tema del tiempo. Pero, al ser un grano que aguanta bien, el flete por vía marítima es mucho más barato, y eso también te permite tener un mayor margen de utilidad. Así que, en ese sentido, conviene tanto al cliente como a nosotros.

Igual, al final, quien decide eso es el cliente. Si el cliente quiere que se envíe por barco, se manda por barco; si lo necesita urgente y pide que se mande por vuelo, también se hace. Pero el costo de ese flete, sea marítimo o aéreo, siempre se traslada al cliente. Como te digo, hoy en día casi el 80 % del flujo comercial y las exportaciones se hacen por vía marítima.

CCM03

Ya hablando del transporte marítimo, desde el puerto de origen al puerto de destino, ahí se trabaja con empresas grandes, que ya están certificadas y son confiables, como CMA CGM, *Shipping World*, entre otras. Son bastante operativas y te brindan la garantía ante cualquier problema.

Pero a nivel interno, o sea, desde que tú trasladas los productos desde el punto de origen —por ejemplo, desde Puerto Maldonado— hasta Lima o hasta el puerto, ahí sí el riesgo corre por cuenta propia. En ese tramo puedes exigir al transportista que te brinde garantías por el producto, o algún tipo de cobertura en caso de pérdida.

Algo que ayuda bastante en el tema del flete interno es que algunas empresas te ofrecen trazabilidad del producto mediante GPS. Entonces, tú puedes tener acceso en línea para saber dónde está tu mercancía en tiempo real. Eso da más tranquilidad y control.

CCP04

No, como tal no estamos afiliados a algún gremio ni nada parecido. No, para ser sincero, no. Pero sería una buena estrategia.

---

---

Básicamente, eso se debe a que somos nuevos en el mercado. Al ser nuevos, hay muchas limitaciones: no eres conocido, no tienes un historial, y eso hace que muchas empresas o gremios no te consideren tanto, porque suelen fijarse en que tengas experiencia o bastante flujo de exportación. Sí tratamos de aprovechar las ferias comerciales que se puedan dar. Por ejemplo, la Expoalimentaria, que se realiza entre septiembre y octubre cada año en Lima, es una de las ferias más conocidas en el sector de alimentos. Nosotros participamos, no como expositores, sino como asistentes, buscando socios estratégicos —ya sea a nivel de proveedores, de la parte operativa, de agentes de aduana o de otros organismos que intervienen en el proceso de exportación.

Y sí, hemos logrado bastante. Lo que consigues ahí es una buena red de contactos a nivel comercial. Puedes obtener información y hacer conexiones con proveedores, productores, nuevas empresas que se encargan de la logística, agentes de aduana, o incluso con las navieras que hacen los envíos desde Perú hasta el país de destino. Entonces, como red de contactos, estas ferias son muy provechosas.

Sobre el tema del seguro de riesgo, pienso que sí es importante, porque hay muchos riesgos en la manipulación del producto durante el traslado, y también en la relación con el cliente al momento del pago. Pero, por el momento, no contamos con un seguro de riesgo.

No, eso lo tercerizábamos con la planta donde procesábamos el producto.

Éramos una empresa nueva, y además la inversión para implementar una planta de procesamiento es muy alta. Como empresa no contábamos con el capital para instalar una planta dedicada exclusivamente a un producto específico. Por eso, estratégicamente, optamos por tercerizar ese proceso, sobre todo considerando que los productos que manejábamos eran temporales.

CCE05 Claro, mientras el producto no haya sido entregado a Aduanas o al agente de aduana, todavía puedes modificar cosas como la cantidad o la presentación. Obviamente, eso implica una adenda al contrato y una coordinación con el cliente. Es decir, si el cliente te pide un cambio, tú puedes decirle: «Mira, ya hice parte del proceso, así que modificarlo me costaría tanto». Entonces, bajo un acuerdo, sí se puede reestructurar el tipo de empaque o la cantidad.

En cuanto a la presentación, este producto alimenticio se empacaba en bolsas al vacío de 25 kilos, más o menos. Eran bolsas similares a las que se usan para sellar carne, al vacío. Pero, además, se añadía una caja para proteger el producto, porque como es un grano, puede quebrarse o romperse fácilmente. También se puede rasgar la bolsa y derramarse el contenido, así que la caja ayudaba a proteger esos 25 kilos.

Es un tipo de empaque ya bastante estándar para este tipo de productos.

Sí, era usual en el mercado presentar el producto de esa forma.

---

- 
- CFC01 *Golden Earth* es una empresa que forma parte de un grupo económico más grande. Obviamente, dentro de sus estrategias para diversificar el mercado de sus productos, crearon la empresa *Golden Earth*, pero sigue siendo parte de ese grupo económico, que en general es el que brinda el respaldo financiero para la inversión.
- Internamente, se maneja el tema de préstamos, pero todo eso lo gestiona la empresa matriz, y son ellos quienes subsidian los gastos de las demás empresas dentro del grupo.
- CFC02 Bueno, es parte de la negociación, depende de cómo lo manejes. Generalmente, algunas empresas daban anticipos, incluso antes de que empiece el proceso de recolección, porque es un producto bien cotizado. Por ejemplo, si la campaña empieza en diciembre, que es cuando arranca la recolección, ya desde meses antes algunas empresas daban adelantos para asegurar cierta cantidad de producto.
- Entonces, a los productores o a las cooperativas sí se les daba estos adelantos, y era una forma de apoyarles con un capital de trabajo para que también puedan explotar el producto.
-

Tabla 5

*Entrevista a expertos*

Código de la categoría	Experto 1	Experto 2	Experto 3
<p data-bbox="347 550 1019 949">Respecto al código CPT01, el experto argumenta:</p> <p data-bbox="347 646 1019 949">«Definitivamente el uso de tecnologías impacta de manera positiva en las empresas exportadoras, dado que la automatización de procesos permite optimizar recursos como el tiempo y el recurso humano, aun cuando representa una inversión importante de dinero, permite minimizar costos durante la producción y aumentar la misma, para cumplir al máximo los compromisos comerciales.</p> <p data-bbox="347 1013 1019 1220">Es fundamental contar con maquinarias y equipos especializados en la producción de la castaña para la exportación, dado que posibilita tener una oferta disponible del producto; así mismo, facilita la manipulación del producto mejorando la colaboración interna del personal».</p>		<p data-bbox="1052 478 1579 1013">Respecto al código CPT01, el experto considera:</p> <p data-bbox="1052 566 1579 1013">«Por supuesto que el uso de tecnologías marca la diferencia entre una empresa y otra; es una brecha muy marcada, sobre todo en el área de la exportación. En este aspecto, la automatización de los procesos productivos no sólo optimiza recursos, también minimiza el error humano y el desgaste del personal. En efecto, la tecnología en una empresa tiene un impacto positivo y aumenta la competitividad de una empresa, en especial las exportadoras.</p> <p data-bbox="1052 1077 1579 1292">Es de vital importancia la implementación de maquinarias y equipos especializados para la producción de la castaña, debido a que conlleva a una mayor eficacia en los procesos productivos, mejorando el acceso con menos</p>	<p data-bbox="1601 478 2027 965">Respecto al código CPT01, el experto opina:</p> <p data-bbox="1601 614 2027 965">«La tecnología, sin duda, es fundamental para toda empresa. Mediante ella se mejora el acceso a la información, la gestión de productos y el control de calidad, permitiendo ofrecer un mejor servicio. De este modo, aumenta significativamente la productividad de una empresa.</p> <p data-bbox="1601 1029 2027 1292">La automatización del proceso productivo, en este momento de la historia, es imprescindible. Esto solo es posible si las empresas cuentan con maquinaria y equipos especializados para procesar la materia prima y</p>

---

		recursos, tanto humanos como de dinero y tiempo».	convertirla en una oferta exportable disponible y atractiva».
	Respecto al código CPD02, el experto señala:	Respecto al código CPD02, el experto manifiesta:	Respecto al código CPD02, el experto manifiesta:
	«Cuando se trata de una empresa comercializadora, y no directamente productora, es importante contar con una adecuada capacidad de acopio para cubrir, en la medida de lo posible, la demanda de los importadores. En el sector agro, los volúmenes suelen ser altos; por ello, resulta indispensable disponer de múltiples proveedores o productores. En nuestro caso, compramos materia prima a terceros.	«Sí, porque depende de ello la oferta exportable, y si esta puede responder adecuadamente a los pedidos de exportación. Puede suceder que, en un inicio, se envíe una muestra, esta sea aceptada y se comience con una cantidad reducida. Sin embargo, si el comprador decide aumentar el volumen del pedido y la empresa no cuenta con la capacidad productiva necesaria, se generaría una situación problemática.	«Sí, considero importante la capacidad de acopio, ya que de esta depende la capacidad productiva o de desarrollo, así como la ejecución del servicio que pueda ofrecer una empresa.
CPD02	En experiencias previas en instituciones como Promperú, parte del proceso de selección de empresas que se presentaban en ferias o ruedas de negocios dependía del conocimiento que los especialistas tenían sobre ellas. Con el tiempo, se incorporaron indicadores más concretos como el volumen de producción disponible, ya que, en varios casos, las empresas comprometían su producción con otros compradores antes de concretar nuevos acuerdos, lo que generaba limitaciones.	En ese sentido, lo primero que debe hacer la empresa es analizar su capacidad de producción. Es necesario evaluar si dentro del flujo de producción o del ciclo de cosecha — considerando que se trata de una actividad netamente agrícola— existe algún cuello de botella que deba ser estandarizado o corregido, a fin de que el proceso sea más eficiente.	Del mismo modo, en el ámbito del comercio exterior, este aspecto adquiere mayor relevancia, ya que se amplía todo lo relacionado con la logística, la distribución y los tiempos de entrega, los cuales no son los mismos que en un contexto de aprovisionamiento y producción local. En este sentido, comienzan a intervenir otras variables que deben ser consideradas. Por tanto, sí, considero que es un aspecto fundamental.
	Así, se empezó a exigir, dentro de las fichas de postulación, la declaración de la capacidad productiva, con el fin de asegurar que las empresas contaran con producto suficiente para		

---

---

atender la demanda de los importadores con los que establecían reuniones.

Si hablamos de oferta exportable, debemos considerar tres aspectos fundamentales: cantidad, continuidad y calidad. Por lo tanto, lo primero que una empresa debe hacer es identificar el mercado al cual desea atender, de acuerdo con su tamaño y capacidad operativa. Empresas pequeñas, altamente especializadas, podrían enfocarse en compradores específicos, dispuestos a pagar un mayor valor por productos diferenciados.

Una vez definido el mercado, se debe evaluar si es necesario aumentar la capacidad productiva. Si se trata de una empresa comercializadora, una estrategia clave es establecer alianzas con diversos productores. Por ejemplo, una de las empresas más grandes de quinua en Ayacucho, cuando aún era pequeña, inició un proceso de fidelización con sus productores: los capacitaban y les entregaban semillas, sobre todo porque trabajaban con producto orgánico, lo cual exige mayor trazabilidad y control para preservar la certificación y la confianza del comprador.

En ese contexto, es fundamental diferenciar entre un producto orgánico y uno convencional. A simple vista, pueden parecer

Por ejemplo, si hay una deficiencia en la etapa de extracción del fruto y esta no se mejora, se generarán dificultades al momento de exportar, ya que probablemente no se cumplirán los plazos establecidos. Si se ha proyectado una producción suficiente para llenar un contenedor, pero en el proceso de extracción se daña parte del fruto, este ya no será apto para la exportación, reduciendo así la capacidad real disponible para atender los compromisos comerciales.

En los casos en los que se terceriza el proceso, es igualmente necesario analizar la cadena operativa de la empresa subcontratada. Es fundamental verificar si su flujo de trabajo es adecuado, si pueden cumplir con las cantidades solicitadas y si garantizan la calidad exigida.

Posteriormente, se debe optimizar el flujo logístico propio: una vez recibido el producto, evaluar el tiempo que se tarda en prepararlo para su envío. También es necesario considerar la urgencia del comprador, a fin de revisar cada etapa del flujo logístico y detectar posibles fallas

En cuanto a estrategias o acciones, en primer lugar, se debe realizar un análisis profundo del mercado en el que se ha identificado una necesidad. Es imprescindible entender que se trabajará en un entorno cultural distinto, lo que implica dejar de lado ciertas prácticas locales para adaptarse a las exigencias del nuevo mercado. Esto está relacionado con el concepto de criterio de autorreferencia o endocentrismo, que consiste en replicar las formas de trabajo propias del mercado local en otro contexto, sin considerar sus particularidades. Es por lo que se debe adaptar la estrategia a las condiciones del nuevo entorno y, a partir de ello, desarrollarla adecuadamente».

---

iguales, pero los riesgos en términos de certificación son altos. En efecto, se han presentado controversias sobre este tema que incluso han sido difundidas en medios de comunicación. que podrían impedir el cumplimiento de las fechas pactadas».

Si la oferta exportable es de tipo orgánico, se requiere mayor fidelización del productor. Por el contrario, cuando se trata de producto convencional, es más sencillo reemplazar a un productor por otro. En este sentido, el rol del acopiador en mercados convencionales es menos exigente en términos de trazabilidad. Por ejemplo, en el caso de la alcachofa, aunque ya no existen empresas exportadoras en el valle del Mantaro, algunos productores se han mantenido. Cuando las empresas de la costa requieren abastecimiento adicional, acuden de manera esporádica a comprar en la sierra. Esto demuestra que en el modelo convencional es más fácil encontrar y reemplazar proveedores según la demanda del mercado».

Respecto al código CPC03, el experto indica:

CPC03

«Todo depende del mercado. Existen productos provenientes de una producción orgánica, otros de una producción convencional. Asimismo, dependiendo del tipo de producto, se puede atender a mercados específicos, como el mercado *gluten-free* o aquellos que exigen certificaciones orgánicas, las

Respecto al código CPC03 el experto dice:

«Mira, las estrategias y las mejores prácticas las adquieres cuando te certificas con un ISO, porque es la manera en que van a hacer una auditoría a todo tu proceso de calidad. Entonces, tú, teniendo un ISO, sabes que tus procesos

Respecto al código CPC03 el experto dice:

«Primeramente, se debe analizar la calidad de la materia prima, verificando que cumpla con los requisitos necesarios

cuales son requeridas por los compradores internacionales, dado que responden a las exigencias de los consumidores.

En nuestro entorno solemos hablar de “producto saludable”, pero este concepto tiene nombres y apellidos, que son precisamente las certificaciones. Ya mencioné algunas, y podríamos agregar, por ejemplo, la certificación *Fairtrade*, vinculada también a aspectos sociales y medioambientales.

Estas certificaciones representan la percepción de calidad desde la perspectiva del consumidor. Aunque a menudo se menciona la certificación ISO, en el sector agropecuario, cuando se participa en ruedas de negocios, los compradores no suelen pedir ISO. Esas son más comunes en sectores como servicios. En agro, lo que se exige son certificaciones como *GlobalGAP*, *HACCP*, entre otras.

Este tipo de certificaciones exige contar con personal técnico que se encargue del seguimiento constante. Por ejemplo, las cooperativas con certificación deben renovarla aproximadamente cada dos años. Sin embargo, no se trata solo de tener personal para el momento de la renovación, sino de contar permanentemente con un equipo que asegure el cumplimiento de los requisitos, inclusive para controlar lo que se exporta.

están cumpliendo con los estándares de calidad que te van a exigir en el mercado extranjero.

Yo creería que es lo primordial, porque dependiendo de tu calidad al momento de exportar es que probablemente vuelvas a tener otra compra o, simplemente, te recomienden a otro cliente o, de repente, a otro colega para que te sigan exportando. Porque si no tienes una cartera de compradores a los que tú les exportas, a veces las empresas del extranjero no se arriesgan a comprarte o te compran en menor cantidad.

Las certificaciones, ya sean ISO, ya sean las certificaciones GAP, las diversas certificaciones que se tienen y que probablemente el país al que tú vayas a exportar te pida. Y si estás homologado como proveedor que exporta de buena calidad, te da un plus.

Mediante un área que se especialice en, luego de haber recibido el cliente tu exportación, preguntarles por la satisfacción, tanto del proceso como del producto, y de repente recibir

para la producción del producto correspondiente.

Asimismo, dentro de la misma cadena de producción, es importante examinar los distintos procesos por los que pasa dicho producto. A nivel logístico, aspectos como el almacenamiento, la refrigeración, el empaque, entre otros, son puntos clave de análisis para garantizar la calidad dentro de la cadena de suministro.

La calidad influye considerablemente, ya que al introducir un producto en un mercado extranjero, el público del país de destino puede no conocer la marca o el producto en sí. En ese contexto, la calidad se convierte en un sinónimo de respaldo y aporta positivamente a la imagen de marca de la empresa, brindando garantías en lugares donde aún no existe reconocimiento del producto.

---

Empresas del sector, como las cafetaleras, que manejan producción convencional y orgánica de manera simultánea, deben tener almacenes separados, porque su comprador puede llegar en cualquier momento y verificar la transparencia del proceso. Por eso, desde mi perspectiva, lo más importante es contar con un equipo técnico lo suficientemente capacitado y ético para garantizar este control.

Puedo mencionar el caso de una empresa exportadora de quinua que fue sancionada porque exportó un producto convencional como si fuese orgánico. Esto fue detectado por el comprador extranjero mediante un análisis aleatorio y, como resultado, se rechazó no solo al proveedor, sino que se extendió el rechazo a todo el país. Fue necesario un gran esfuerzo para recuperar la imagen comercial. Esto evidencia que el control de calidad no es solo una responsabilidad empresarial, sino también una responsabilidad país.

Existen otras certificaciones como *non-GMO*, *kosher*, *halal*, entre otras, que, aunque son menos conocidas en nuestro contexto, tienen gran valor en los mercados internacionales.

Por ejemplo, consumidores veganos pueden optar por productos con certificación *kosher*, pues se alinean con sus prácticas alimenticias.

---

un *feedback* de alguna mejora que ellos hayan visto que, como empresa, puedas implementar».

Específicamente, no conozco ninguna certificación o mecanismo adicional en este aspecto.

Se puede realizar a través de *focus group*, investigaciones de mercado o mediante la técnica del cliente incógnito. Estas tres opciones permiten conocer la percepción del consumidor y evaluar oportunidades de mejora».

---

En términos regulatorios, los gobiernos exigen inocuidad. En ese sentido, normas como los límites máximos de residuos de plaguicidas son estándares ya consolidados en los mercados internacionales. En Perú, recién se está tomando conciencia al respecto, aunque Promperú cuenta con una plataforma que informa sobre estos límites desde hace más de diez años.

Senasa, por ejemplo, ha identificado recientemente que ninguna cadena de supermercados de Lima cumple con estos límites. Esto demuestra una brecha en la implementación de normativas que en el extranjero ya están vigentes desde hace tiempo.

También es importante mencionar el *Codex Alimentarius*, que, desde un enfoque nutricional y de seguridad alimentaria, busca garantizar que no se genere desabastecimiento en los países exportadores como resultado del comercio internacional.

En cuanto a la relación con el cliente, esta se establece directamente con el importador, quien puede ser a la vez distribuidor, o trabajar con mayoristas y minoristas. Por tanto, es difícil tener acceso a la satisfacción del consumidor final. Sin embargo, sí se puede establecer una comunicación directa con el importador, quien evalúa aspectos técnicos, certificaciones, fichas técnicas del producto (como calibre,

---

tamaño, color, etc.), así como el cumplimiento de estándares y tiempos de entrega.

En muchos casos, especialmente con compradores europeos y asiáticos, estos visitan las plantas de acopio o procesamiento, y verifican no solo el producto, sino también las condiciones de higiene y orden. Si encuentran irregularidades, simplemente dejan de comprar. Por ello, el seguimiento de la calidad se sustenta en una relación cercana y técnica con el comprador».

Respecto al código CGC01 el experto dice:

CGC01

«Eso se debe, creo yo, al crecimiento mismo que puede darse dentro de una organización y a cuán ordenada esté. Les comentaba hace un momento sobre una empresa de quinua que, cuando inició, no superaba los 20 trabajadores. Sin embargo, en menos de cuatro años llegaron a tener más de 93. El pico fue altísimo porque crecieron sobre la marcha y, justamente, si llegué a conocer esa información fue porque estaban buscando realizar una reingeniería. Se preguntaban si realmente necesitaban tanta cantidad de personas. Sentían que la planilla se estaba haciendo pesada, no solo desde el punto de vista económico, sino también en términos de capacidad de

Respecto al código CGC01 el experto dice:

«¿Qué factores considero más importantes? Yo creo que se debe contratar a personas que estén capacitadas. A veces, las empresas, por aminorar el costo de la mano de obra, contratan a personas que no tienen experiencia y eso puede perjudicarlas dentro de su flujo.

En el caso de las tercerizaciones, yo, al tercerizar —yo que soy el cliente—, exijo que las personas que vean mi cuenta, porque al ser un tercero, es una cuenta clave para él, cumplan

Respecto al código CGC01 el experto dice:

«Bueno, la oferta va a influir significativamente en ese aspecto. Lo que quiero decir es que el motor de una empresa siempre será la venta, y en función de esta deben definirse los procesos, no solo a nivel comercial y administrativo, sino también en lo que respecta a la carga laboral y los tiempos de ejecución. Considero que estos son los factores más relevantes.

---

gestión. Percibían duplicidad de funciones, con mucha gente realizando tareas similares, lo cual evidenciaba un desorden en la estructura organizacional.

Entonces, eso es algo que hay que tener en cuenta: cuán ordenados estamos. Si una empresa, aunque sea pequeña, es ordenada, su crecimiento también lo será, y solo necesitará una cantidad mínima de personal, en función de cómo las nuevas funciones lo demanden. Pero en una empresa desordenada, siempre faltarán manos, precisamente porque no están bien definidas las funciones de cada uno.

Ahora bien, en aquellas empresas con una estructura familiar, el asunto se complica un poco más, porque la confianza se manifiesta de otra forma. Exigirle a un familiar que trabaje el doble o el triple, por ejemplo, es más complejo. Son factores que deben considerarse.

Por otra parte, también es importante reconocer el volumen de trabajo. En las empresas del sector agro, durante la campaña, necesariamente tienen que incrementar el número de trabajadores, porque en el cultivo se requiere mayor control y presencia de extensionistas, como les mencionaba. Por eso es fundamental proyectar adecuadamente cuántos trabajadores se

con los requisitos que estoy pidiendo. Que sean personas capacitadas, que no haya errores ni cuellos de botella dentro de su flujo. Y eso va a ocurrir solo si se cuenta con personal capacitado.

Actualmente, el Ministerio de Trabajo exige que las empresas cuenten con un sistema de seguridad.

El objetivo es que se brinde estabilidad y seguridad al trabajador, porque tú mismo estás estableciendo normas de seguridad. Se les deben proporcionar los EPP, identificar los riesgos, determinar cuáles están mapeados dentro de la empresa, y prever qué puede ocurrir. ¿Tendrán CTR? ¿No tendrán CTR?»

Sí, definitivamente es un tema muy importante, ya que los trabajadores deben estar siempre resguardados y desempeñar sus funciones en condiciones seguras».

---

---

necesitarán, considerando la temporada y el nivel de tecnificación que se tenga.

Respecto a la consulta sobre si una empresa debiera disponer de un sistema de gestión o un plan para la seguridad y salud en el trabajo que garantice condiciones laborales adecuadas para sus colaboradores, considero que definitivamente sí.

Independientemente del tamaño de la empresa —sea muy pequeña o muy grande—, los accidentes pueden ocurrir en cualquier momento, incluso los más mínimos, como pincharse con una aguja.

Si hablamos, por ejemplo, del sector agro en nuestra región, donde muchos trabajan en el campo y a veces incluso con el pie desprotegido —usando sandalias, por ejemplo—, imagínese lo que podría ocurrir si se les cae un costal en el pie. No es algo simple. Por eso es necesario tomar con seriedad este aspecto.

En nuestro país solemos ser muy criollos. Si comparamos nuestras prácticas con las normas de seguridad y salud en otros países, vemos que allá se cumplen al mínimo detalle. Aquí, por ejemplo, uno contrata a un pintor y no importa si su escalera está mal colocada o amarrada de cualquier manera. En cambio, en otros países, si no lleva arnés ni todos los

---

---

implementos de seguridad, simplemente no puede trabajar. De hecho, quienes vienen del extranjero se espantan cuando ven cómo trabajamos aquí.

Así que sí, es necesario tomar conciencia. Más allá de tener un plan por escrito, esto debe ir de la mano con la sensibilización de todos».

Respecto al código CGC02 el experto dice:

«Hay que hacer una separación de acuerdo con el tipo de trabajo que realiza cada grupo de personal. Por ejemplo, el personal de oficina o aquel que se encarga de los temas comerciales debe recibir una capacitación distinta a la que se brinda al personal de planta o incluso a los propios productores, si se busca capacitarlos. Cada uno tiene una perspectiva y funciones diferentes.

CGC02

Si lo que queremos es fortalecer sus capacidades para que realicen mejor su trabajo, primero debemos identificar claramente qué temas le interesan a cada grupo. Porque si los mezclamos a todos —como lo he visto en algunas ocasiones— habrá quienes se desconecten o se aburran durante la capacitación, ya que no todos entienden las cosas desde la misma perspectiva.

Respecto al código CGC02 el experto dice:

«Capacitaciones constantes, mensuales, sobre el rubro en el que se desempeñan. Capacitaciones proactivas, como se les llama. De repente, cursos: hay empresas que brindan cursos y capacitaciones gratuitas para que tú, como empleado, puedas crecer y, quién sabe, en algún momento escalar.

Eficiente, exacto. Eso, mayormente, lo maneja el área de Recursos Humanos. ¿Para qué? Para que también se fidelice al trabajador, porque se le está brindando una oportunidad de mejora, un beneficio.

Respecto al código CGC02 el experto dice:

«Básicamente, se trata de sensibilizar al personal para que estén más abiertos a recibir capacitaciones, independientemente del puesto que ocupen, y hacerles ver que dichas capacitaciones incrementarán sus capacidades. No me refiero únicamente a su productividad, sino también a su desempeño y profesionalismo dentro de sus funciones.

Esto es fundamental, porque son las personas quienes alcanzan los objetivos, los cuales, a su vez, están alineados con

---

---

Es fundamental analizar las necesidades particulares de los trabajadores. Por ejemplo, las certificaciones —como la de Comercio Justo— son un buen soporte para definir temas de capacitación. Hace un momento me preguntabas por seguridad y salud en el trabajo, y estas certificaciones abordan precisamente esos aspectos. Así que, al capacitar en estos temas, no solo fortalecemos las capacidades del personal, sino que también contribuimos a mantener nuestra certificación. La capacitación, entonces, cumple una doble función.

Si tengo personal de planta y se trata de una empresa del rubro de alimentos, los temas de inocuidad y limpieza son fundamentales: desde saber lavarse correctamente las manos, presentarse aseados, usar correctamente el equipo de protección personal, cubrirse el cabello, utilizar tapabocas, entre otros. Aunque pueda parecer lógico y evidente, no siempre se cumple. Y más aún en regiones como la selva, donde el clima puede hacer incómodo, por ejemplo, el uso prolongado del tapabocas. Por eso se necesita trabajar mucho en sensibilización.

Lo importante es que, en cualquiera de los escenarios, la capacitación sea dinámica. Quien la imparta —sea personal interno o un tercero— debe conocer bien la realidad del

Porque las normas en el comercio exterior son cada vez más cambiantes, se actualizan constantemente, y probablemente tu trabajador quiera actualizarse, pero tal vez no cuente con los recursos. Entonces, sí es necesario actualizar a todo el personal, ya que se dedican al comercio exterior».

una estrategia, ya sea a nivel de área o a nivel general. Por ello, es crucial que las empresas cuenten con recursos para invertir en capacitación, motivación, entre otros aspectos».

---

---

público al que se dirige. Y en el caso de productores o personal de planta, el lenguaje debe ser sencillo. Si se emplea un lenguaje demasiado técnico, estarán presentes, pero realmente no asimilarán la información.

Por otro lado, el sector de comercio exterior es altamente competitivo. Si una empresa quiere estar un paso adelante de la competencia, su personal debe contar con las capacidades necesarias. El área de ventas —es decir, el área comercial propiamente dicha— es la que impulsa todo. Si no hay ventas, no hay producción ni compras a los productores. Por lo tanto, el personal de comercio exterior es el ancla de la operación y se debe invertir en él.

Muchas veces las empresas asumen que el personal ya debe venir capacitado y no destinan un presupuesto para su formación. Pero si la empresa invierte en ellos, gana por un lado fidelidad y, por otro, una motivación significativa. Incluso en este ámbito, podríamos hablar de pasantías. En particular, para comercio exterior, esto es sumamente importante. Un personal de comercio exterior que no haya viajado al menos un par de veces en cinco años a algún país extranjero... pues, algo tan sencillo como esa experiencia debería estar entre sus capacidades. Si no la tiene, ¿qué sentido tiene que trabaje en comercio exterior?».

---

	Respecto al código CGC03 el experto manifiesta:	Respecto al código CGC03 el experto manifiesta:	Respecto al código CGC03 el experto manifiesta:
CGC03	<p>«En realidad, el tema de cultura exportadora está vinculado con aspectos que hemos comentado anteriormente. Si hablamos del personal de una empresa en general, es necesario generar conciencia sobre la importancia de la puntualidad, aunque no sea lo ideal comparar el mercado nacional con el internacional.</p> <p>En el ámbito nacional, si no se cumple con una entrega, el comprador muchas veces tiene paciencia. Pero en el mercado internacional, eso no ocurre. Si uno no realiza el embarque el día acordado, el comprador no va a tener esa tolerancia. Y si el comprador es, por ejemplo, alemán, probablemente no vuelva a hacer negocios contigo. Ni siquiera tiene sentido llamarlo para disculparse.</p> <p>Este tipo de conciencia debe estar presente en todo el personal de producción y demás áreas. Cuando un comprador visita la empresa, todo el personal debe percibirlo como una realidad. Deben entender que no se trata simplemente de que el jefe sea exigente, sino que hay una meta internacional que cumplir.</p> <p>Por eso es necesario generar ese nivel de conciencia, incluyendo los criterios de calidad, que deben nacer desde el propio trabajador.</p>	<p>«Para tener una cultura exportadora, tienes que conocer el mercado al que vas a ir. Tienes que hacer una evaluación del mercado en aspectos culturales, económicos y políticos. Es como lo que enseñamos en negocios: una evaluación exhaustiva de todo. La religión, cómo se manejan, cómo es su legislación... Tienes que conocer todo para poder desarrollar una cultura exportadora. Hay que tener la capacidad de adaptarse al cambio, porque cada cultura es un cambio. Incluso el idioma lo es. Las personas que normalmente trabajan en la preparación para la cultura exportadora suelen manejar al menos dos idiomas: el fundamental, que es el inglés, y el segundo, que actualmente es el chino mandarín.</p> <p>Los certificados internacionales son más exigentes que los nacionales. En el caso de los certificados internacionales, no es factible que, si algo está mal, una empresa simplemente converse, negocie y obtenga la certificación.</p>	<p>«Básicamente, se debe tomar en consideración que, al exportar, la empresa está estableciendo contacto con un cliente extranjero. Por tanto, si no se cumple con dicho cliente, es prácticamente lo mismo que fallar en el mercado local: la empresa no venderá, no logrará transmitir su propuesta de valor, y el cliente no lo percibirá como tal. Como resultado, buscará otras marcas.</p> <p>Desde el área de comercio exterior, independientemente de si se trabaja en marketing, ventas o logística, todos los colaboradores cumplen un rol fundamental en este propósito.</p> <p>La principal diferencia radica en la localfía; sin embargo, en ambos casos se trata de generar una impronta que fortalezca la marca y le otorgue garantías, ya sea por el cumplimiento a</p>

---

La capacitación debe adecuarse a la cultura del personal para que todos estén alineados en el mismo objetivo y empujen el coche en la misma dirección.

Ahora bien, respecto a las certificaciones nacionales, desde mi experiencia no conozco que existan como tal. Existen normas básicas de cumplimiento, por ejemplo, en empresas que transforman productos alimenticios, como el registro sanitario, que también es necesario para exportar. No se trata de un registro distinto.

El sistema *HACCP*, por ejemplo, cada vez es más obligatorio. Para obtener el registro sanitario se exige previamente la habilitación de planta, que en ciertos periodos es flexible, pero en otros se vuelve más estricta. El problema es que hay empresas que no logran cumplir esos requisitos. Si se exigieran más consistentemente estos criterios —que no son propiamente certificaciones—, las empresas se acostumbrarían a trabajar con estándares más altos y podrían acceder más fácilmente al mercado internacional.

En cuanto a certificaciones como la orgánica, en el Perú no existe una certificación nacional como tal. Lo que suele hacerse es afirmar que un producto es orgánico, pero no hay

Como mencioné, las certificaciones internacionales son mucho más rigurosas. Las empresas que brindan este tipo de certificación no arriesgan el renombre que han construido para otorgarlas. En cambio, las nacionales a veces pueden ser conversadas o negociadas; te dan la certificación aunque probablemente no cumplas con todo, dependiendo del tipo de certificación.

Ahora bien, ¿cómo puede una empresa manejar ambas certificaciones? Dependerá del hito al que quiera llegar. A veces, una certificación internacional pesa más que una nacional, por lo que muchas optan por la internacional. Todo dependerá de hasta dónde quiera llegar la empresa. Por eso, normalmente, cuando exportas, aceptan certificados nacionales, pero en mercados más exigentes, como Estados Unidos, sí te piden certificaciones internacionales.

Normalmente, las empresas que manejan productos por ciclos o por estación no dependen de uno solo, sino que diversifican su oferta.

nivel nacional o internacional. Es cuestión de asumir los retos que correspondan, pero en ambos escenarios el objetivo es el mismo: garantizar no solo un producto o proceso productivo, sino también potenciar la presencia de la marca en el mercado extranjero.

En estos casos, una estrategia que podría aplicar la empresa consiste en aprovechar los diferentes ciclos de consumo entre mercados. Por ejemplo, si en el mercado local se atraviesa una temporada baja —como el invierno para la venta de helados—, se podría buscar exportar el producto a un país donde, por diferencias estacionales, se esté en verano. Aunque parezca obvio, este tipo de acciones permite mantener la rotación del inventario y aprovechar mejor la producción».

---

---

una certificación oficial. El consumidor nacional, además, no está del todo informado sobre esto. Hay una iniciativa — promovida por Senasa— para crear una certificación orgánica nacional, pero hoy no es una realidad.

Por eso, si alguien obtiene una certificación orgánica, lo hace pensando en los mercados internacionales, porque implica un costo significativo. Entonces, hay que preguntarse: ¿de qué le sirve a una empresa, que vende solo en el mercado nacional, tener un producto con certificación orgánica, si eso encarece el producto y el consumidor local no está dispuesto a pagar más? Además, muchas veces el consumidor ni siquiera entiende qué significa una certificación orgánica.

En Lima hay supermercados como Flora y Fauna que venden productos con certificaciones orgánicas, pero es para un público muy selecto, dispuesto a pagar un precio más alto. Muchos de estos productos ni siquiera son peruanos, sino importados. Esto solo cambiará en la medida que el consumidor nacional se vuelva más exigente y esté dispuesto a pagar por este tipo de certificaciones. De lo contrario, el esquema seguirá siendo el mismo: sin certificaciones nacionales formales.

Casualmente, lo hacen porque sus productos son cíclicos, y eso les permite tener mayores oportunidades. Muchas empresas sobreproducen y almacenan de forma adecuada, lo cual les permite conservar sus productos cierto tiempo mientras llega la nueva cosecha, evitando así el desabastecimiento si, por ejemplo, una empresa les hace un pedido fuera de temporada.

Suelen hacerlo. Tienen buenas prácticas de almacenamiento».

---

---

Por otro lado, la posibilidad de mantener una oferta continua depende mucho del producto en cuestión. Hay casos en los que, si se conoce bien la demanda, puede optarse por transformar el producto en lugar de venderlo fresco, lo que permite manejar mejor la estacionalidad. Pero si el mercado exige exclusivamente productos frescos, el panorama se complica.

Una estrategia puede ser buscar mercados en hemisferios opuestos. Por ejemplo, exportamos palta a Estados Unidos o Europa cuando ellos no están en temporada, lo que nos convierte en su complemento. Lo mismo sucede con los arándanos. A pesar de que Estados Unidos es el principal productor mundial, también nos compra cuando no tiene producción.

Entonces, si el mercado objetivo demanda producto transformado, eso representa una oportunidad interesante. Caso contrario, hay que evaluar cuidadosamente la situación según cada producto en particular».

CGP04

Respecto al código CGP04 el experto dice:  
«En general, considero que sí debería existir un plan, y si bien puede que no siempre se cuente con un documento

Respecto al código CGP04 el experto dice:  
A largo plazo, como visión, sí. ¿Por qué se debe ampliar la oferta? Justamente por el tema de la

Respecto al código CGP04 el experto dice:  
«Sí, esto forma parte de una estrategia de crecimiento: vender al mismo

---

formalmente escrito —lo cual sería lo ideal—, al menos debe existir una decisión concertada entre quienes lideran la organización.

La experiencia demuestra que depender de un solo mercado es sumamente riesgoso. La palabra clave aquí es diversificación. En el caso del Perú, nuestro principal destino de exportación de productos no tradicionales ha sido históricamente Estados Unidos.

Sin embargo, entre 2009 y 2011, este país atravesó una crisis económica que afectó seriamente nuestras exportaciones. Si bien el impacto fue algo menor en el sector agroindustrial —pues la alimentación sigue siendo una necesidad básica—, muchas empresas exportadoras vendían más del 80 % de su producción a Estados Unidos. Cuando ese mercado dejó de comprar con la misma frecuencia, el golpe financiero fue significativo, especialmente para aquellas empresas con préstamos o compromisos adquiridos.

Posteriormente, hacia 2011-2012, la recesión llegó también al mercado europeo, nuestro segundo destino más importante. Esto obligó a muchas empresas a replantear sus estrategias y optar por la diversificación. De hecho, esta situación también motivó una política nacional orientada a abrir nuevos

diversificación. Si dependes de un solo producto y ese producto fracasa, tu empresa también fracasa. Sin embargo, si tienes una gama amplia de productos, no dependes únicamente de uno. Son varios los que te brindan la oportunidad de seguir creciendo como empresa exportadora. ¿Y por qué no, en algún momento, internacionalizar también tu proceso de producción?

Sí, porque así te internacionalizas más. No estás limitado a un solo mercado, sino que puedes ingresar a otros en los que también seas competitivo. Eso te permite ganar nuevos clientes y, por lo tanto, crecer económicamente como empresa. Primero te estableces bien en un mercado, y cuando empiezas a tener buenos resultados, haces una evaluación previa sobre a qué otro mercado podrías exportar con los productos que tienes, y analizas la viabilidad de que también tengas éxito allí.

Justo el viernes tuve una sustentación de tesis sobre inteligencia comercial aplicada a la internacionalización de una empresa. Y sí, la inteligencia comercial te ayuda a tener

mercado un producto distinto es lo que se denomina desarrollo de productos. Esta acción es coherente con el objetivo de toda empresa, que es generar necesidad en el consumidor.

Efectivamente, está directamente relacionado con lo mencionado anteriormente, ya que también forma parte de una estrategia de crecimiento. En este caso, el mismo producto puede venderse en otros mercados o, dentro del mismo mercado, ofrecer nuevos productos.

Sí, sin duda, ya que esto representa una forma de cobertura ante ciertas contingencias. Se constituye también como una garantía adicional, lo cual permite que la empresa opere con mayor seguridad».

---

mercados mediante la firma de tratados de libre comercio (TLC), dirigidos a regiones menos tradicionales, pero con potencial.

Dentro de Europa, por ejemplo, se ha buscado fortalecer la relación con mercados más estables y de mayor valor, como el finlandés o el belga. Esta diversificación es una herramienta clave para minimizar riesgos y asegurar sostenibilidad a largo plazo.

En cuanto a los seguros, su contratación depende de varios factores. En el caso de productos agroindustriales, el cultivo mismo representa el principal activo a proteger. En regiones del norte del país, por ejemplo, se enfrentan amenazas como el Fenómeno El Niño, que genera inundaciones, mientras que en otras zonas hay sequías.

Esto representa un riesgo significativo. Sin embargo, cuando se prevé la ocurrencia de estos fenómenos, las aseguradoras suelen elevar las primas. Por ello, debe evaluarse cuidadosamente si es conveniente contratar un seguro. En determinadas circunstancias y zonas más estables, puede que no sea necesario.

panoramas más amplios de cómo se está moviendo la exportación hacia el país al que quieres llegar. Te permite conocer quiénes son tus competidores. Actualmente, hay muchas herramientas para hacer investigaciones que permiten realizar una adecuada inteligencia comercial y así evitar errores al momento de decidir a qué país exportar.

Ahora, plataformas como *VeryTrade*, *TradeMap* y la página de PromPerú te permiten tener una mayor visibilidad sobre la viabilidad de tu exportación: si es factible o si la competencia es muy fuerte.

Aun cuando pueda considerarse costoso, contar con un seguro de riesgo es muy importante para las operaciones de comercio internacional, ya que las posibles pérdidas y robos de mercancías suponen un impacto económico mayor que el costo del propio seguro».

---

---

Antes de pensar en un seguro, considero fundamental desarrollar buenos hábitos de proyección y contar con información de mercado de manera anticipada. Eso permitirá tomar decisiones adecuadas según el contexto geográfico y económico.

Ahora bien, si hablamos del seguro para la operación logística de exportación, su conveniencia también depende del volumen y de la sensibilidad del producto. Cuando los volúmenes son grandes, suele ser más rentable asegurarlos. Pero si la carga es menor y no tan delicada, aún se puede evaluar con mayor flexibilidad.

Por ejemplo, las flores que se exportan desde Tingo María son productos extremadamente sensibles. En esos casos, diría que sí es muy recomendable asegurar. Pero hay que considerar siempre el costo de oportunidad. No todos los barcos sufren siniestros, pero existen otros riesgos, como plagas, especialmente en productos vulnerables durante la travesía marítima. Incluso en alta mar, pueden presentarse roedores.

Además, es más difícil anticipar ciertos fenómenos, como tempestades, lo cual añade un nivel de incertidumbre. Por ello, la decisión de asegurar dependerá siempre del tipo de

---

---

producto, el destino final y las condiciones logísticas involucradas».

Respecto al código CCI01 el experto manifiesta:

«En términos generales, los *incoterms* más utilizados son FOB y CIF. El término CIF se emplea comúnmente en operaciones de importación, mientras que el FOB es más frecuente en exportaciones, especialmente en el contexto marítimo, dado que este medio representa la mayor parte del comercio internacional por ser más económico. Salvo casos excepcionales —como el transporte urgente de vacunas durante la pandemia por COVID-19—, la mayoría de los productos no requiere ser enviados por vía aérea, lo cual reafirma la preeminencia del transporte marítimo en volumen.

Ahora bien, el uso de términos como FOB, CIF o incluso CFR se justifica porque implican una distribución equitativa del riesgo entre ambas partes: comprador y vendedor. Es decir, cada uno asume responsabilidades hasta cierto punto de la operación, lo que resulta más justo y equilibrado, especialmente para transacciones recurrentes y con socios en distintos niveles de confianza.

Respecto al código CCI01 el experto dice:

«Los términos más utilizados son FOB y CIF. X-Works se menciona, pero normalmente se trabaja con FOB y CIF. El más usado es el CIF porque incluye un seguro de carga, lo cual es una ventaja tanto para el comprador como para el vendedor, ya que el seguro protege a ambas partes ante cualquier eventualidad. En cambio, con el FOB, son los compradores quienes asumen la responsabilidad del transporte; las empresas solo deben poner la mercancía al costado del buque.

Esto también depende de la experiencia, del tipo de producto que estás importando y de qué tan costoso sea. Esas variables determinan cuál incoterm conviene utilizar.

Sí y no. Dependerá de la cantidad de inversión que se haya realizado. A veces sí es necesario contar con un seguro porque así aseguras el

Respecto al código CCI01 el experto dice:

«Bueno, podría decirse que sí. Creo que esos son los más ágiles, y justamente ahí radica su popularidad: son más dinámicos y, por ende, más utilizados».

CCI01

---

---

Por otro lado, los *incoterms* del grupo D (como DDP) suelen estar reservados para exportadores con mayor experiencia, ya que implican asumir mayores responsabilidades logísticas y riesgos. Este tipo de condiciones se utiliza, por ejemplo, en la exportación de maquinaria u otros productos de nicho, por lo que su aplicación es menos masiva.

En cuanto al término EXW (*Ex Works*), si bien se utiliza con frecuencia, especialmente entre pequeños productores o artesanos, no se considera propiamente una exportación en el sentido técnico, ya que la venta se realiza en territorio nacional y todo el resto del proceso logístico recae en el comprador extranjero. En mi experiencia trabajando con el sector artesanal, este ha sido el *incoterm* más común, dado que muchos de ellos tienen capacidades logísticas limitadas. Sin embargo, es importante precisar que, bajo esta modalidad, el vendedor prácticamente se desentiende de toda la operación internacional, lo que limita su control y aprendizaje sobre el proceso exportador.

En resumen, la elección del *incoterm* está profundamente vinculada al contexto del exportador, su experiencia y la naturaleza del producto, siendo FOB el más recurrente por representar una adecuada repartición del riesgo y ser

retorno y no pierdes todo el capital o la inversión que se ha destinado a la exportación».

---

---

compatible con el transporte marítimo, el más utilizado a nivel global».

Respecto al código CCD02 el experto manifiesta:

«En términos generales, cuando hablamos específicamente de un agente de aduanas, este debe estar, por ley, debidamente habilitado para operar. En el caso de otros actores vinculados a la cadena exportadora, contar con un operador autorizado no solo garantiza mayor eficiencia, sino también seguridad en los procesos. Desde esta perspectiva, resulta fundamental trabajar con operadores que cumplan con los requisitos establecidos por la normativa y que tengan experiencia comprobada en el rubro.

CCD02

Por otro lado, en cuanto a la documentación esencial en los procedimientos aduaneros, considero que la declaración aduanera es el documento más importante, ya que constituye la columna vertebral de todo el proceso de exportación. Esta declaración condensa la información que la administración aduanera considera necesaria verificar y tiene el carácter de una declaración jurada, lo que implica que los datos consignados deben ser verídicos. Cabe recordar que la aduana

Respecto al código CCD02 el experto manifiesta:

«Si la empresa no cuenta con profesionales capacitados para hacerlo, sí conviene, porque te evitas recibir multas o cometer errores en el llenado de los documentos, lo cual es muy importante.

Si hablamos de documentos aduaneros, el principal es la DAM (Declaración Aduanera de Mercancías), que debe estar correctamente elaborada, ya que cualquier error puede generar sanciones. A esto se suman los documentos de transporte que acreditan que eres el beneficiario de lo enviado.

En algunos casos también te piden la factura comercial, el *packing list*, pero principalmente es la DAM».

Respecto al código CCD02 el experto manifiesta:

«Sí, definitivamente, porque este tipo de operadores logísticos contribuyen significativamente a todo el proceso. Especialmente si están debidamente autorizados, ya que eso representa una garantía de resultados.

¿Documentos aduaneros? Bueno, la factura comercial, los documentos relacionados a los Incoterms y aquellos vinculados al ingreso de mercancías en el país de destino. Considero que esa documentación es la más importante».

---

---

no revisa físicamente cada paquete, por lo que confía en lo declarado por el exportador.

Es fundamental que la declaración aduanera sea coherente con otros documentos, especialmente con la factura comercial, ya que no debería haber contradicciones entre ambos. De hecho, uno de los aspectos que la aduana verifica es precisamente la consistencia documental.

Además, dependiendo del tipo de transporte, el documento de transporte también es clave: por ejemplo, el *Bill of Lading* (para transporte marítimo) o su equivalente según el medio utilizado. Este documento garantiza, entre otras cosas, que la mercancía está formalmente registrada como parte de una operación de transporte, identifica al transportista responsable, y permite hacer seguimiento del trayecto, sobre todo si se trata de envíos que requieren escalas o tránsitos internacionales. En ese sentido, también contribuye a proteger al exportador frente a posibles pérdidas o contingencias logísticas».

Respecto al código CCM03 el experto manifiesta:

CCM03 «En primer lugar, aunque parezca evidente, la disponibilidad de rutas es determinante. Por ejemplo, si bien el transporte marítimo suele ser el más económico y representa una opción

Respecto al código CCM03 el experto manifiesta:

«Mira, como factor crítico, va a depender del costo que estés dispuesto a asumir, ya que

Respecto al código CCM03 el experto manifiesta:

«A ver, factores críticos... Bueno, la rapidez, el costo y la seguridad que

---

---

atractiva desde el punto de vista financiero, puede ocurrir que no exista una ruta directa al destino deseado. Esta situación no solo incrementa los costos logísticos, sino también los tiempos de tránsito, especialmente si se requieren escalas.

En el caso del transporte aéreo, incluso como pasajeros hemos visto que no siempre hay rutas directas: recién hace poco, por ejemplo, se habilitó un vuelo directo entre Lima y Londres. Antes de ello, se debía hacer escalas en otras ciudades, lo que inevitablemente incrementaba el costo y el tiempo total del traslado.

En cuanto al tipo de producto, este también influye significativamente. Algunos bienes, como las flores, que son altamente perecibles y sensibles, se transportan casi exclusivamente por vía aérea debido a su corta vida útil. En contraste, productos como la palta pueden ser enviados por vía marítima, siempre que se cuente con contenedores refrigerados y que el producto haya sido cosechado en una etapa de maduración adecuada.

De igual forma, productos con requisitos estrictos de temperatura o periodos de vida útil muy breves, como las vacunas, requieren transporte aéreo. Por tanto, la naturaleza del producto, el presupuesto disponible y la urgencia en la

existen opciones como el transporte aéreo, marítimo o terrestre, dependiendo del país de destino.

También influye el grado de siniestralidad que puedan tener los medios de transporte. Otro aspecto relevante es el tipo de mercancía que se desea enviar, así como el tamaño de la carga.

Por tanto, son varios los puntos que deben evaluarse: el precio, el nivel de criticidad, las dimensiones de la mercancía y la distancia al país al que se desea exportar.

Es sumamente importante, porque puedes sufrir la pérdida o el robo del contenedor, y con ello perder todo lo que tenías previsto enviar».

ofrecen. Justamente las empresas toman decisiones en base a estos elementos: la rapidez, el precio, los seguros disponibles y el respaldo que ofrecen en cuanto a experiencias previas o cartillas de presentación.

Sí, es importante, porque si la empresa logística no es confiable y nuestro producto no llega, por ejemplo, al almacén o al costado del buque, se empieza a complicar todo el proceso logístico».

---

---

entrega son factores clave a considerar al momento de elegir el medio de transporte más adecuado.

En segundo lugar, aunque se utilicen *incoterms* aparentemente simples como el EXW (*Ex Works*), en la práctica, existen variaciones contextuales. Por ejemplo, en regiones ubicadas en el centro del país, donde la única salida internacional es a través del puerto del Callao o el aeropuerto Jorge Chávez, muchas veces el comprador, a pesar de acordar un EXW, solicita que el producto sea entregado en una oficina o almacén en Lima, desde donde consolida su carga. En este caso, el exportador sigue asumiendo responsabilidades logísticas y legales hasta que efectivamente entrega la mercancía en el lugar designado por el comprador.

En consecuencia, se vuelve crucial que el transporte interno contratado sea confiable. Intentar reducir costos contratando operadores no calificados puede generar serios inconvenientes, especialmente en términos de cumplimiento de plazos o daños al producto. La infraestructura vial, como la carretera central, también representa un riesgo considerable, ya que suele verse afectada por lluvias, nevadas o granizadas, lo que ocasiona retrasos, riesgo de accidentes y en algunos casos, la necesidad de contratar almacenes temporales en Lima para asegurar el embarque oportuno. Esto implica costos adicionales que deben

---

ser asumidos por el exportador. Incluso si el producto no es perecible —como en el caso de maquinaria—, el riesgo logístico sigue presente: el camión puede verse afectado por las condiciones climáticas o por negligencia del conductor, comprometiendo toda la operación de exportación».

Respecto al código CCP04 el experto manifiesta:

«La asociatividad, en algunos casos, ha permitido que determinados grupos logren representatividad en espacios de promoción comercial e incluso impulsen el desarrollo de sus exportaciones. Sin embargo, su efectividad no es uniforme, y muchas veces se ve limitada por factores culturales y de gestión. Existen experiencias positivas, como cooperativas con décadas de existencia que accedieron a financiamiento y maquinaria gracias a proyectos de apoyo, estableciendo incluso plantas productivas completas.

No obstante, también se han registrado casos donde, a pesar de los logros iniciales, la falta de gobernanza interna ha conllevado a malas prácticas. Por ejemplo, juntas directivas que han malversado fondos, llevando incluso al desmantelamiento y venta de activos de cooperativas consolidadas. Estas situaciones revelan que, aunque exista una estructura formal de asociatividad, los intereses individuales

Respecto al código CCP04 el experto manifiesta:

«Sí y no. Si se trata de una empresa grande, no va a depender de un consorcio. Pero si son empresas que recién están empezando, sí, porque eso brinda la facilidad, como ustedes me preguntaban, de contar con una capacidad exportable. Entonces, si yo soy una pequeña empresa, pero estoy asociada, quizás mi capacidad exportable no sea mucha, pero mis socios pueden ayudarme a cumplir con el cliente. Además, eso me da un respaldo.

Permite captar nuevos clientes, así como dar a conocer tu producto».

Respecto al código CCP04 el experto manifiesta:

«Sí, sí es importante pertenecer a una asociación porque permite generar sinergias, facilita el acceso a información y optimiza ciertos procesos, lo cual ayuda significativamente. Además, simplifica el paso a paso logístico en operaciones de importación.

Por otro lado, una feria no deja de ser una vitrina para la marca o empresa. Es muy importante, ya que representa una suerte de mercado donde confluyen la oferta y la demanda. Las personas que asisten a este tipo de eventos son, en su mayoría, actores legítimos del rubro o sector, y el objetivo muchas veces es

CCP04

---

pueden predominar sobre los colectivos, debilitando el modelo.

Asimismo, se han observado consorcios o empresas familiares que, si bien en un inicio trabajaron en conjunto, con el tiempo han optado por operar de forma independiente debido a divergencias internas. En ese sentido, la asociatividad puede ofrecer mayor visibilidad, especialmente frente a gobiernos regionales o medios de comunicación, pero resulta compleja de sostener en el tiempo. Su éxito o fracaso depende, en gran medida, de las personas que la integran y de su capacidad para gestionar intereses comunes.

Por otro lado, la participación en ferias internacionales representa un componente esencial dentro de la estrategia de internacionalización. En un primer nivel, es recomendable que quienes aspiran a exportar asistan como visitantes, con el fin de comprender la dinámica real de estos eventos. Muchas veces se asocia el término “feria” con la venta directa, pero una feria internacional está orientada principalmente a la negociación de contratos a mediano y largo plazo, no a transacciones inmediatas.

Para los productores acostumbrados a vender con pago en mano, este cambio de lógica requiere paciencia y adaptación.

---

conocer nuevas tendencias, establecer contactos y explorar oportunidades de negocio».

---

Si se decide participar activamente —ya sea en ferias o en ruedas de negocios— es crucial evaluar el nivel de preparación del exportador. Solo con una adecuada preparación, estos espacios pueden traducirse en contactos valiosos y oportunidades concretas con compradores internacionales, que son el objetivo central de estas estrategias.

Ahora bien, también se debe considerar el aspecto económico: las ferias especializadas pueden implicar inversiones significativas, del orden de 8000 soles o más por tres días de exposición. Esto implica que las empresas o asociaciones deben tener la capacidad financiera para afrontar estos costos sin depender exclusivamente del apoyo estatal. Si una organización no puede cubrir una feria, difícilmente estará en condiciones de asumir compromisos de exportación de uno o más contenedores al año. Esta solvencia, además, es observada y valorada por los importadores, quienes también evalúan la capacidad operativa y financiera del exportador para cumplir con los compromisos pactados. En definitiva, la participación en ferias no solo requiere preparación comercial, sino también solidez institucional y económica».

---

Respecto al código CCE05 el experto manifiesta:

«Como en cualquier forma de tercerización, la conveniencia de externalizar el acondicionamiento depende directamente de las capacidades internas de la empresa. En muchos casos, incluso grandes empresas optan por tercerizar este proceso para no recargar sus operaciones internas. Esto les permite reducir complejidades administrativas y operativas, al delegar responsabilidades como la gestión del personal y otros beneficios laborales, haciendo su modelo de negocio más flexible.

CCE05

Por otro lado, existen pequeñas empresas que, por una cuestión de costos, prefieren mantener el proceso de acondicionamiento internamente. Para ellas, la tercerización puede representar un sobre costo y, por ende, deciden asumir la responsabilidad directamente, siempre y cuando cuenten con personal capacitado. No obstante, cuando no se tiene el control adecuado, esta decisión puede convertirse en una carga. En determinadas temporadas, por ejemplo, se requiere contratar personal eventual para el empaquetado, lo que también puede generar dificultades logísticas.

Un ejemplo citado es el caso de la empresa Frío Aéreo, que participa en procesos de empaquetado para productos como la

Respecto al código CCE05 el experto manifiesta:

«Depende. Si no cuentas con especialistas, sí es mejor tercerizar el servicio y asegurarte de que el empaquetado sea adecuado.

En cuanto a los costos, se debe evaluar si es posible capacitar al personal interno, ya que al tercerizar se agrega un costo adicional fijo. Por ejemplo, si antes costaba 4, al incluir el servicio tercerizado de empaquetado podría costar 4.50. En cuanto a la calidad, influye directamente en la durabilidad del producto; y respecto a la eficiencia, mientras mejor sea el empaquetado, mayor será la conservación del producto y mejor su recepción en destino.

También es clave la seguridad que brinda un buen empaquetado, ya que garantiza que el producto llegue adecuadamente resguardado. Debe evaluarse qué tipo de material de empaque proporciona los beneficios deseados, como la practicidad.

Respecto al código CCE05 el experto manifiesta:

«Depende, depende de los costos y de la experiencia que pueda tener la empresa.

A veces conviene realizar el proceso internamente y, en otras ocasiones, es más conveniente tercerizarlo.

Los factores que una empresa debería considerar están relacionados precisamente con eso: la capacidad de control que puede ejercer, los costos implicados, la experiencia disponible y, además, deben evaluarse las ventajas y desventajas de cada opción.

En cuanto al embalaje, lo principal es que garantice el resguardo del producto. En segundo lugar, que permita ubicar el producto de forma ordenada, organizada, y de la manera más eficiente y práctica posible. Esto también se vincula con la categoría de capacidad

---

pota. Esta alternativa representa una solución eficiente para muchos exportadores, quienes prefieren delegar estas tareas y centrarse en su actividad principal, confiando en empresas especializadas que además asumen una parte de la responsabilidad del proceso»

Sobre el embalaje y su correcta ejecución, el experto añade:

«Existen tres reglas fundamentales del embalaje que deben cumplirse para garantizar la protección de la mercancía durante su traslado: inmovilizar, amortiguar y aislar. Estas reglas son aplicables a una gran variedad de productos. Por ejemplo, los televisores suelen llevar piezas de *tecnopor* en las esquinas, que no solo los inmovilizan dentro de la caja, sino que también amortiguan posibles impactos durante el transporte. A pesar de un buen embalaje, siempre existe la posibilidad de golpes entre paquetes, por lo que estas precauciones son clave.

En productos que pueden estar expuestos a condiciones de humedad, se recomienda el uso de materiales como el film plástico para asegurar la protección. Si el producto es agrícola y se transporta fresco, como frutas o verduras, los criterios cambian. Estos productos generalmente se embalan en cajas abiertas, o con orificios, para permitir la ventilación adecuada.

Además, normalmente este tipo de materiales se adquiere en grandes cantidades, ya que comprar en pequeñas cantidades resulta más costoso».

financiera, en lo que respecta al capital de trabajo».

---

---

Por ejemplo, las uvas pueden empacarse en bolsas perforadas para facilitar su respiración. Las paltas, a su vez, son colocadas individualmente en cavidades para evitar que se golpeen entre sí, y se utilizan esquineros en las cajas para evitar aplastamientos o deformaciones.

En ese sentido, tanto el tipo de producto como su nivel de sensibilidad o fragilidad determinan los materiales y métodos de empaque y embalaje más adecuados. Lo importante es que el acondicionamiento cumpla con los requerimientos logísticos, técnicos y sanitarios del comercio internacional, considerando siempre la integridad física del producto».

Respecto al código CFC01 el experto manifiesta:

CFC01 «Si hablamos de capital de trabajo, en realidad creo que lo mejor es el propio, el financiamiento propio. Cuando uno se acerca a la banca comercial —o sea, a los bancos como tal— y solicita un préstamo, este se da en función a la operación misma de la empresa. Entonces, por una parte, está tu capital propio y, por otra, el préstamo de la banca comercial.

Ahora, para un embarque como tal, sí existen otras alternativas en comercio exterior, pero son poco conocidas. Y el otro tema es que, en realidad, tienen muchos requisitos. Así que, en

Respecto al código CFC01 el experto manifiesta:

«La financiación puede obtenerse a través de entidades bancarias, pero también existen opciones mediante cooperativas. Una empresa pequeña puede apalancarse en una empresa grande, como ocurre en la organización para la que trabajo: nosotros nos encargamos del mantenimiento y preservación del Gasoducto Sur Peruano, pero nos apalancamos en SGS del Perú, que es la empresa matriz. Se trata de un

Respecto al código CFC01 el experto manifiesta:

«El financiamiento puede provenir del aporte de los propios socios, es decir, capital interno. También puede obtenerse a través de terceros, como accionistas, bancos, asociaciones o entidades financieras».

---

---

general, las empresas más grandes son las que eventualmente las aprovechan. No es tan sencillo.

Ahorita se me fue el nombre de una. De hecho, lo busqué en la empresa ALMA, y entre los productos que ofrece ALMA están estos instrumentos financieros. Ahorita se me fue uno de ellos, lo lamento. Te pueden financiar en función a una promesa de pago, o sea, el contrato por parte del comprador o la emisión de la factura.

Además del *factoring*, existen otras alternativas. Pero te piden respaldo, te piden garantía, te piden montos altos de garantía. Entonces, es un poco más complejo trabajar así. No lo he visto de uso tan frecuente. Inclusive en cooperativas grandes, no lo usan mucho. Entonces, la mayoría, al menos en nuestro contexto, tiende a utilizar financiamiento propio o del banco, por el historial mismo de la empresa.

O sea, ¿es posible que esta empresa se financie mediante su empresa matriz? Sí, en realidad es posible, incluso no solo si estamos hablando de exportación. Pero eso contablemente también hay que verlo, ¿no? Porque, físicamente, yo te doy la plata, ¿no? Pero el contador es el que se va a romper la cabeza, porque ese dinero también tiene que regresar.

apalancamiento y una ayuda mutua, ya que en algún momento ellos también pueden requerir nuestro apoyo».

---

---

Por ejemplo, yo les digo, en mi caso personal: yo tengo una empresa y he sacado un préstamo a mi nombre para comprar maquinaria. Entonces, el contador me ha dicho que eso tiene que figurar como, una de dos: un aporte de capital de uno de los socios, o un préstamo del socio. Entonces, contablemente —para la Sunat, para que ellos puedan rendir— también tiene que figurar que la empresa a mí me está pagando el préstamo.

Y a veces, si no somos tan ordenados, eso no va a ocurrir. En las empresas es como: «Ya, pon para acá, mueve allá, no sé qué», ¿no? Obviamente, eso tiene que estar respaldado en el orden de la empresa. ¿Por qué? Porque para la Sunat también es raro. Por ejemplo, si pasa un tiempo y la empresa no me devuelve ese dinero, la Sunat va a decir: «¿Y entonces, esa empresa para qué está, si no paga, si no puede asumir sus deudas?». Entonces, tiene que figurar. Y ellos hacen el descargo. Les digo porque, particularmente, a mí me ha pasado.

	Respecto al código CFC03 el experto manifiesta:	Respecto al código CFC03 el experto manifiesta:	Respecto al código CFC03 el experto manifiesta:
CFC02	«De hecho, como hace un momento les dije, primero el orden. Muchas empresas se sobreendeudan, ¿no?»	«Va a depender del área de finanzas. Si se cuenta con un buen equipo financiero, se puede acceder a líneas de crédito amplias sin incurrir	«Es muy importante analizar la capacidad de devolución del préstamo o del dinero por parte de la contraparte,

---

---

Y contablemente, eso dependerá de la responsabilidad del contador que tengamos, ya que el contador puede hacer maravillas en el papel, con toda sinceridad. Pero llega un momento en que, de repente, no hay liquidez suficiente para pagar al personal. Por ejemplo, si hacen inversiones en maquinaria, equipos... En agro se invierte bastante en comprar vehículos, por ejemplo.

Obviamente, para trabajar, pero también para uso personal. De hecho, también lo hacen. Entonces, si no se guarda cierto orden en ningún sentido, en un mediano plazo la empresa se puede ir a pique. Yo he visto empresas que se han prestado de aquí y de allá, hacen un préstamo personal, etcétera, porque...

Por ejemplo, en el caso de mi empresa, si un préstamo está a mi nombre es porque todavía la empresa como tal no tenía historial crediticio, no estaba formalizada aún el tiempo suficiente, entonces el crédito salió a mi nombre. Ahora ya tiene un historial, entonces ya la empresa como tal se puede prestar. Pero en otros casos lo hacen porque se necesita la plata.

Entonces siguen y siguen, sacando dinero de donde fuera, en lugar de que la empresa misma sea la que brinde ese financiamiento o la que soporte ese financiamiento. Para mí, el

en falencias al momento del pago. La responsabilidad financiera abre muchas puertas a una empresa, y no solo en lo referido a préstamos crediticios, sino también en el cumplimiento de pagos tributarios y en el pago puntual a los trabajadores, incluyendo todos los beneficios que por ley corresponden. Siempre es fundamental valorar la mano de obra, cumpliendo puntualmente con sus remuneraciones.

En cuanto a la financiación desde la matriz, normalmente estas otorgan el dinero y esperan a que la empresa genere un retorno y, además, logre capitalizarse. Solo entonces exigen la devolución. Este modelo funciona bien en la medida en que el área financiera asegure una adecuada retribución, permitiendo capitalizarse progresivamente, hasta dejar de depender de la matriz y alcanzar una mayor solvencia financiera a largo plazo. Es una práctica común».

así como la forma en que podría respaldarlo, ya sea mediante algún activo, como una hipoteca, o con los mismos productos que posea. Para que una empresa acceda a un crédito, se sigue el mismo criterio, pero desde la perspectiva opuesta».

---

---

orden es fundamental. Realmente he visto a varias empresas quebrar por empezar a usar el dinero básicamente para su uso personal, tal cual: para la pensión del colegio de los hijos, irse de viaje a ciertos lugares, etcétera.

Entonces, creo que esa es la clave. Empresa grande o chiquita, si no se ordena, nada. Ni el banco te va a prestar más. Porque, de hecho, el banco te dice tal cual: puedes tener un estado financiero real y un estado financiero para el banco.

Algunos tienen estado financiero para el banco, otros tienen estado financiero para la Sunat. Para la Sunat no ganas nada, pero para el banco eres una súper empresa con una muy buena rentabilidad. Y hacen los papeles así, ojo, cosa que el banco te preste, porque tú dices «yo te puedo pagar», pero para la Sunat lo haces bajito para no pagar tanto impuesto. Pero ¿cuál es la realidad de la empresa?

Entonces, si no hay un grado de honestidad, ¿no?, al mínimo, tú solito puedes ponerte la soga al cuello. O sea, en su momento te pueden dar la plata, pero después no vas a tener capacidad para pagar. Entonces, hay que ser consciente de eso, de la solidez de la empresa.

---

---

Porque cada vez la Sunat —justamente no hace mucho lo explicaba nuestra contadora—, por ejemplo, que incluso ahora, así seas RUS, si ya mueves ciertos montos, hay depósitos que te hacen... Porque ahora mucho más está bancarizado. La gente te paga mucho más, hasta por Yape.

Entonces, si mueves ciertos montos —creo que es a partir de 3.000 soles—, con el ITF nomás, ya la Sunat está alerta. Entonces, si ven más movimientos de los que tú declaras, incluso de forma personal, eso es una alerta para la Sunat. Podrías llegar a justificarlo, ¿no?, pero no puedes justificarlo tampoco a cada rato».

---

Tabla 6

*Triangulación de resultados*

Subcategoría	Empresa	Expertos	Teoría	Hallazgos (concordancias y discordancias)	Conclusiones
CPT01	<p>Para la recepción de materias primas, se realiza de manera manual y se utiliza Excel para llevar un control de lo que entra y de lo que sale a la empaquetadora.</p> <p>Así mismo, se utiliza Excel para llevar la contabilidad de la empresa, es decir, el control de gastos, el control de facturas manuales, y las ordenes de despacho.</p>	<p>En referencia al código CPT01 se encontró:</p> <p>En su mayoría las opiniones comparten que las tecnologías impactan de manera positiva en las empresas exportadoras, puesto que, mejora el acceso a la información, la gestión de productos, el control de calidad, permitiendo aumentar significativamente la productividad de la empresa, así como el logro de nuevas</p>	<p>En una empresa la tecnología cumple un rol fundamental, y puede definirse como el empleo y ejecución en la práctica del conocimiento científico u otro entendimiento (Fernandez y Vazques, 1996).</p> <p>En esta perspectiva Hirschman (1961), resaltaba la importancia de la transformación de la estructura productiva</p>	<p>Concordancias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las opiniones coinciden al destacar el rol fundamental de la tecnología para aumentar la productividad de una empresa, aumentando así la oferta exportable de la castaña.</li> <li>• Se distingue la tecnología como una herramienta que facilita las labores internas y externas de la empresa, y que le posibilita</li> </ul>	<p>La tecnología es reconocida unánimemente como un factor fundamental para el desarrollo y éxito de las empresas exportadoras de castaña. Sin embargo, existe diversidad en cómo se percibe y se valora su implementación y su impacto específico. La convergencia de opiniones subraya la necesidad de una visión integral que combine maquinarias, <i>software</i>,</p>

---

<p>En cuanto al ingreso de personal y de visitas se lleva de manera manual en un libro donde se registra a diario las entradas y salidas con sus respectivas horas. Sin duda, es importante disponer de maquinarias y equipos especializados para la producción de la castaña, debido a que facilitaría los procesos, mejora la productividad y se dispondría de mayor oferta exportable de la castaña. Pero se debe considerar que tener una industria tecnológica sofisticada</p>	<p>oportunidades comerciales. Todas las opiniones confluyen en destacar la importancia del uso de equipos y maquinarias especializadas en la producción de castaña, dado que, permite aumentar la satisfacción de los trabajadores, facilitando el trabajo y la colaboración interna, posibilitando que se lleven los procesos con mayor eficacia. Así mismo, es posible reducir costos por pérdidas en términos de tiempo y dinero. En definitiva, concuerdan al denotar que, la automatización, almacenamiento y análisis</p>	<p>de la agricultura, a industrias más refinadas sustentadas en el conocimiento. Así mismo, enfatiza en la necesidad de inversiones en investigación y desarrollo, y las actividades de innovación para adecuarse a las dinámicas de mercado. De esta manera, Cimoli et al. (2005) en sus estudios analizaron la situación de los países de América Latina en cuanto a los indicadores sumidos en el cambio</p>	<p>mejores oportunidades comerciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La automatización de los procesos conlleva a una mayor eficacia, reduce costos en tiempo y dinero.</li> </ul> <p>Discordancias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada opinión posee diversos niveles de intensidad al reconocer la tecnología como un aspecto fundamental, esto es, la primera se centra en las maquinarias y equipos como factores esenciales tecnológicos en una empresa, en tanto la segunda, se enfoca en los sistemas y <i>software</i> así como en la</li> </ul>	<p>y el conocimiento técnico del personal para alcanzar un nivel tecnológico óptimo y maximizar los beneficios comerciales.</p>
---	---	---	---	---

---

---

<p>es un poco difícil dado los costos para automatizar los procesos son elevados especialmente en nuestro país, se requiere de mucha inversión. Es evidente que las labores como empresa no están actualizadas tecnológicamente, puesto que, falta automatizar los procesos, así como disponer de un sistema que permita organizar la información para mejorar los productos y predecir las necesidades de los clientes, sin embargo, poseemos un personal</p>	<p>de datos en entornos especializados, conlleva a un aumento potencial de la productividad de las empresas exportadoras, permitiendo así una mayor oferta exportable de la castaña.</p>	<p>estructural, el comercio internacional y la productividad. Los hallazgos encontrados demostraron un evidente atraso en los esfuerzos tecnológicos, acumulación de capacidades y crecimiento de la productividad, en consecuencia, el desempeño de las economías es bajo. Existen muchos estudios que demuestran la relación entre las capacidades y la exportación. Ernst y Ganiatsos (1998) en sus indagaciones</p>	<p>capacidad y experiencia del personal y finalmente la tercera opinión engloba como un todo el conocimiento disponible en la empresa tanto en maquinarias y equipos como en el conocimiento técnico del personal, lo que conlleva a un nivel tecnológico óptimo. Aunque cada opinión reconoce un impacto positivo de la tecnología en las empresas exportadoras cada uno distingue el impacto hacia un enfoque de valor, como la productividad, la</p>
--	--	---	---

---

---

calificado con suficientes conocimientos y experiencias que llevan a cabo de manera eficiente sus labores, y que si disponen de mejor tecnologías garantizarían eficacia total de todas las labores.

corroboran que la acumulación de conocimientos, innovación y capacidades, unido al diseño de productos, los procesos de producción, las rutinas de gestión, la comercialización y la organización de los productos es fundamental para el crecimiento de las exportaciones y la ampliación de la cuota de mercado.

En líneas generales, López (2004) expresa que la tecnología es el factor que en gran medida determina la productividad de una

calidad de los productos, agilidad en los procesos de exportación, que conduce a una mayor disponibilidad de la oferta exportable de la castaña.

---

---

			<p>empresa, posibilita automatizar los procesos para elaborar productos con mayor calidad, generando grandes transformaciones en las economías de las empresas.</p>		
CPD02	<p>Aproximadamente, estamos hablando de 100 toneladas de materia prima en esa temporada y pudimos acopiar eso en un periodo aproximadamente de 4 o 5 meses, que abarca más o menos desde diciembre hasta abril, promedio.</p>	<p>Respecto al código CPD02 se encontró:</p> <p>Todas las opiniones coinciden en que la capacidad de acopio de materias primas es crucial para satisfacer la demanda, ya sea para exportación o para el mercado local.</p> <p>Las tres opiniones resaltan la importancia de evaluar</p>	<p>La contribución de los materiales a la productividad, se obtiene partiendo de una selección idónea de los mismos, en función de la elaboración de productos útiles por unidad de material o energía utilizada, sin embargo, la productividad del</p>	<p>Concordancias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Todas las opiniones coinciden en la importancia de una gestión adecuada de las materias primas e insumos para mantener la productividad y satisfacer la demanda del mercado.</li> <li>● Se reconoce la necesidad de evaluar y mejorar la capacidad de</li> </ul>	<p>La adecuada gestión de materias primas e insumos, junto con la capacidad de acopio y producción, son elementos cruciales para mantener la productividad y satisfacer la demanda del mercado. Todas las opiniones coinciden en la importancia de estos aspectos, aunque</p>

---

---

<p>Además, esta capacidad permite abastecer el mercado meta de las castañas ya que es un producto exclusivo en una zona geográfica a nivel mundial, donde en este caso para este productor siempre la demanda de este producto es mayor que la oferta. Para este producto. Este es un tema cíclico anualmente que se da. Las exportaciones generalmente para este producto, o el <i>Boom</i>, donde tenía que haber periodo de exportación, comprendía desde los</p>	<p>y mejorar la capacidad productiva de la empresa, ya sea identificando cuellos de botella en la producción o analizando la cadena de suministro. En todas las opiniones se menciona la necesidad de analizar el mercado objetivo y adaptar las estrategias de producción y comercialización en consecuencia, tanto a nivel local como internacional. Cada opinión pone énfasis en diferentes aspectos. Por ejemplo, la primera opinión se centra en la fidelización de los productores y la importancia de mantener la certificación orgánica,</p>	<p>material, supone un control oportuno de los procesos donde se somete a transformaciones. Bajo este esquema, Bortesi (2008) propone que se debe considerar la calidad de los materiales en el producto final, eleva su valor y supone un mayor provecho para la empresa. Así mismo, se debe tener en cuenta además de la materia prima su gestión, de modo que mantener niveles óptimos de inventarios y existencias que evite un sobre <i>stock</i> o deficiencias que</p>	<p>acopio y producción de la empresa para garantizar un suministro constante de materias primas. ●La adaptación de las estrategias de producción y comercialización según las características del mercado objetivo es considerada como un aspecto fundamental por todas las opiniones. Discordancias: ●Cada opinión enfatiza diferentes aspectos. Por ejemplo, la primera opinión se centra en la capacidad de acopio y la relación con los productores locales,</p>	<p>difieren en los enfoques específicos y prioridades. Para optimizar el rendimiento empresarial, es esencial adoptar una visión integral que considere tanto las relaciones con productores locales como la logística, y que adapte las estrategias de producción y comercialización a las características del mercado objetivo, asegurando una gestión eficiente de los recursos disponibles</p>
--	--	---	--	--

---

---

<p>meses de febrero a junio de cada año. Estamos hablando en un tiempo de tres, cuatro, cinco meses de la exportación para ese producto. Además, dentro del proceso de exportación, nosotros como somos una empresa más especializada a nivel de granos, de granel, que somos empresas que exportan, como decís, los mayoristas, que exportan en grandes volúmenes con un contenedor lleno de 20 pies aproximadamente llenaban con 16 toneladas de castañas</p>	<p>mientras que la segunda opinión destaca la necesidad de evaluar los cuellos de botella en la producción y mejorar la logística. La tercera opinión se enfoca en la adaptación de estrategias al ingresar a nuevos mercados.</p> <p>Si bien las tres opiniones abordan el tema de la disponibilidad de materias primas e insumos en el contexto del comercio exterior, cada una lo hace desde una perspectiva ligeramente diferente. Por ejemplo, la primera opinión se centra en la capacidad de acopio y la relación con los</p>	<p>genere costos y gastos. Teniendo en cuenta la relevancia de la materia prima, también se debe considerar los recursos con los que dispone un país para analizar la productividad de las empresas, de modo que, los recursos de mayor importancia son la mano de obra, la energía y las materias primas, por ello, la capacidad de un país para contar y movilizar todos estos recursos establecerá las mejoras en la productividad de las</p>	<p>mientras que la segunda opinión destaca la necesidad de evaluar los cuellos de botella en la producción y mejorar la logística, y la tercera opinión se enfoca en la gestión de los recursos del país para analizar la productividad de las empresas.</p> <p>● Aunque todas las opiniones reconocen la importancia de la disponibilidad de materias primas e insumos, difieren en los aspectos específicos que destacan y en el enfoque que dan al tema, centrándose en la capacidad de acopio, la logística, la adaptación</p>
---	--	--	--

---

---

<p>ya procesadas. La estrategia que estábamos implementando era diversificar un poco el producto, como por ejemplo productos ya a nivel de snacks, en presentaciones de medio kilo o de 250 gramos, que era una parte de la estrategia que estábamos tratando de desarrollar. Para especificar, esto nace desde el proceso de recolección donde esto crece en la frontera, bueno en este caso, se recolectaba en las zonas aledañas a la ciudad de Puerto</p>	<p>productores locales, mientras que la segunda y la tercera opinión consideran aspectos logísticos y de adaptación al mercado internacional. En resumen, mientras que las tres opiniones están de acuerdo en la importancia de la disponibilidad de materias primas e insumos, difieren en los aspectos específicos que destacan y en el enfoque que dan al tema, centrándose en diferentes aspectos como la producción, la logística y la adaptación al mercado internacional.</p>	<p>operaciones realizadas en su ámbito territorial (Fontalvo et al., 2018). al mercado internacional y la gestión de recursos a nivel nacional.</p>
---	--	---

---

---

Maldonado donde  
crece.  
Y bueno, las  
cooperativas son las  
que recolectan,  
nosotros acopiamos  
este material, este  
producto cae en cocos,  
en forma de cocos, y  
luego se rompía el  
coco, luego estos  
venían ya en la castaña  
con una cáscara  
interna, pasa por un  
proceso de secado,  
luego de esto ya tú lo  
llevas a la planta, en la  
planta hacen el pelado  
especial de este  
producto porque como  
es un producto *snack*,  
es una cáscara muy  
fuerte. Entonces, hay

---

---

plantas especializadas  
para poder pelar esto.  
Luego va un proceso  
de selección  
prácticamente de  
tostado y envasado del  
producto de acuerdo  
con el tamaño.  
Ahora, en el envasado  
es un poco ya lo que  
va dependiendo de  
cómo tu coordines con  
el cliente en la  
presentación de cuánto  
puede ser en la  
presentación, como  
has visto inicialmente,  
hemos exportado casi  
siempre en cajas de 50  
kilos. Entonces, lo  
sellamos en una bolsa  
al vacío y ponemos en  
una caja de 50 kilos

---

cada caja. Pero esto, ya si quieres ir a un nivel más de detalle, a presentaciones más para el consumidor, podrías darle presentaciones en bolsitas de 250 gramos o de la presentación que tú quieras.

CPC03

En cuanto a control de calidad desde la materia prima básicamente era que a veces algunas cooperativas por las que te vendían la materia prima tenían certificación orgánica. Eso es básico desde materia prima. Nosotros éramos una

Respecto al código CPC03 se encontró:  
Respecto a la importancia de las certificaciones de calidad, todas las opiniones coinciden en la importancia de las certificaciones de calidad para asegurar la calidad del producto y cumplir con los estándares

El dinámico mercado de la exportación, supone una alta competitividad entre las empresas, que viene dada por un público consumidor más exigente, que se inclina por productos que distinguen con características superiores, entre ellas,

Concordancias:  
● Todas las opiniones coinciden en que las certificaciones de calidad son fundamentales para asegurar la calidad del producto y garantizar estándares aceptables en los mercados internacionales.

La calidad del producto y las certificaciones de calidad son fundamentales para competir en los mercados internacionales. La implementación de sistemas de gestión de calidad, como ISO 9000 y el *Total Quality Management* (TQM), es

---

<p>empresa que tercerizamos prácticamente la producción porque el procesamiento del producto era mediante plantas. Estas plantas generalmente también tenían certificaciones de calidad o ISO, de donde brindaban la garantía y la seguridad. Y bueno, como ya producto final, también el producto, al ser un producto de alimentos, pasa por el organismo regulador del Estado, del Ministerio de Salud, en este caso es la Senasa.</p>	<p>exigidos en el mercado extranjero. En relación entre calidad y reputación de la empresa, las opiniones resaltan que la calidad del producto exportado afecta directamente la reputación de la empresa en el mercado extranjero y puede influir en la posibilidad de obtener futuras compras o recomendaciones. En seguimiento y retroalimentación, todas las opiniones sugieren la importancia de realizar un seguimiento de la calidad del producto exportado y recibir retroalimentación tanto de los clientes como de los procesos internos</p>	<p>indudablemente la calidad del producto, es uno de los instrumentos principales para lograr posicionarse en el mercado, debido a que está fuertemente vinculada al valor y satisfacción de los clientes (Kotler et al., 2005). De allí, que para la empresa el liderazgo en calidad es fundamental para garantizar la superioridad de sus productos a por largo tiempo, tanto a nivel nacional como internacional (Bradley, 1999). En este sentido se</p>	<p>●Relación entre calidad del producto y reputación de la empresa: Las opiniones resaltan que la calidad del producto exportado influye directamente en la reputación de la empresa en el mercado extranjero y puede impactar en la posibilidad de futuras compras o recomendaciones. ●Necesidad de gestión de calidad: Todas las opiniones sugieren la importancia de implementar sistemas de gestión de calidad, como ISO 9000 o <i>Total Quality Management</i> (TQM), para asegurar</p>	<p>crucial para asegurar la calidad del producto y mantener una buena reputación empresarial. Aunque hay discrepancias en cuanto a las certificaciones específicas y los aspectos enfatizados, todas las opiniones coinciden en que la calidad del producto es vital para el éxito en el mercado exterior. Es importante adoptar un enfoque integral que combine diversas certificaciones y sistemas de gestión de calidad para optimizar el rendimiento y la competitividad en el mercado internacional.</p>
--	---	---	--	---

---

---

<p>Estas plantas, siempre casi 80 % de las plantas a nivel nacional, lo vas a encontrar en la ciudad de Puerto Maldonado, que es donde geográficamente crece solamente este producto en el Perú, nosotros íbamos a supervisar la producción, que era la facilidad con las empresas que hacían el procesamiento. Realmente sacábamos muestras aleatorias también para ver la calidad del producto. Y en caso de que encontremos algún defecto, esto se</p>	<p>para identificar áreas de mejora.</p> <p>Respecto al énfasis en aspectos específicos, cada opinión destaca diferentes aspectos relacionados con el control de calidad. Por ejemplo, la primera opinión se centra en la importancia de contar con un equipo técnico capacitado y la necesidad de certificaciones específicas como HACCP y <i>Global Gap</i>. En contraste, la segunda opinión se enfoca en la certificación ISO y la relación entre calidad y recompra, mientras que la tercera opinión se centra en el análisis de la calidad</p>	<p>comprende la calidad del producto como la capacidad para desarrollar sus funciones, que abarca la durabilidad general del producto, su fiabilidad, la facilidad de uso y reparación de este, y otras particularidades de relevancia (Kotler et al., 2005). Dado que la calidad del producto no puede ser imitada con facilidad por los competidores, conlleva a la empresa al desarrollo de la competitividad en los mercados de exportación frente a</p>	<p>la calidad del producto y obtener una ventaja competitiva en el mercado exterior.</p> <p>Discordancias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Cada opinión destaca diferentes aspectos relacionados con la calidad del producto y las certificaciones. Por ejemplo, la primera opinión se centra en la importancia de las certificaciones específicas como HACCP y <i>Global Gap</i>, mientras que la segunda opinión se enfoca en la certificación ISO y la relación entre calidad y recompra. En contraste, la tercera opinión se</li> </ul>	<p>En el contexto de las condiciones laborales, todas las opiniones coinciden en la importancia de contar con un plan de seguridad y salud en el trabajo para los colaboradores, así como en la intención de obtener la certificación ISO 45001 para la empresa. Además, reconocen la relevancia de la experiencia de los colaboradores en el rubro de agroexportación, destacando su conocimiento operativo, comercial y administrativo. También coinciden en que las</p>
---	--	--	--	--

---

---

<p>reclamaba a la planta para ser sustituida con otro producto que sí está dentro de los estándares. Para el certificado, Senasa saca muestras del producto que se exporta, y generalmente si se programa la inspección un día al siguiente está brindando los resultados y te está dando el certificado, en caso de que no haya ningún problema. Bueno, no son normas internacionales como tal son más que todo un tema de buenas prácticas a nivel</p>	<p>de la materia prima y los procesos logísticos. En perspectiva sobre las certificaciones, mientras que la primera y segunda opiniones mencionan varias certificaciones específicas como HACCP, <i>Global Gap</i>, y las certificaciones ISO, la tercera opinión no hace referencia a ninguna certificación en particular, centrándose más en el análisis de la calidad del producto y los procesos internos. En resumen, las tres opiniones coinciden en la importancia de las certificaciones de calidad, la relación entre calidad y reputación de la empresa,</p>	<p>empresas adversarias (Beamish y Munro, 1986). Visto de esta forma, la empresa debe impulsar los elementos vinculados a la calidad del producto, para consolidar una imagen internacional ante el cliente, única. En función de lo planteado la relación que se crea entre el consumidor y el producto, al aportar con su calidad valor a los consumidores, genera fidelidad, de manera que el desgaste en la demanda, en momentos de</p>	<p>centra en la relación entre calidad del producto y la reputación de la empresa, así como en la implementación de sistemas de gestión de calidad. Mientras que la primera y segunda opiniones mencionan varias certificaciones específicas como HACCP, <i>Global Gap</i> y ISO 9000, la tercera opinión no hace referencia a ninguna certificación en particular, centrándose más en la importancia de la calidad del producto y la implementación de</p>	<p>condiciones laborales no solo abarcan aspectos físicos como la higiene y la seguridad, sino también aspectos psicológicos que afectan la conducta y el desempeño de los trabajadores. Sin embargo, existen diferencias en los enfoques: mientras que algunas opiniones se centran en aspectos específicos de las condiciones laborales y la organización del equipo, otras abordan el tema desde una perspectiva más teórica y psicológica, analizando cómo estas condiciones influyen en</p>
--	--	---	---	--

---

---

<p>teórico que debemos cumplir y debemos hacer un poco, ser leales a nivel de competitividad en el mercado internacional. Entonces para esto hay medidas regulatorias que incluso ayudan a que tú estés un poco al derecho y hagas buenas prácticas. Dado de exigencias desde los agentes o las aduanas que inspeccionan los productos y que revisa si tu producto tiene toda la trazabilidad, toda la documentación o todas las exigencias para una competencia leal.</p>	<p>y la necesidad de seguimiento y retroalimentación para mejorar continuamente. Sin embargo, difieren en los aspectos específicos que destacan y en la perspectiva sobre las certificaciones específicas.</p> <p>Respecto al código CGC01 se encontró:</p> <p>Respecto a la importancia de contratar personal capacitado, todas las opiniones coinciden en la importancia de contratar a personas capacitadas para garantizar un flujo de trabajo eficiente y evitar errores que puedan perjudicar la empresa.</p>	<p>desmejora del precio o la calidad será menor. Es así como, el vínculo es tan sólido que la empresa no requiere adaptar ni anunciar el producto para posicionarlo en el mercado (Styles y Ambler, 1994). Cabe destacar que el poder de negociación de los consumidores de un mercado en específico, obedece a sus características, básicamente de su poder adquisitivo. Tal como refiere Brooks (2006), las empresas con productos de excelente calidad exportan a los</p>	<p>sistemas de gestión de calidad.</p> <p>Concordancias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las opiniones coinciden en mencionar la importancia de contar con un plan de seguridad y salud en el trabajo para los colaboradores, así como la intención de obtener la certificación ISO 45001 en el caso de la empresa.</li> <li>• Las tres opiniones reconocen la importancia de la experiencia de los colaboradores en el rubro de</li> </ul>	<p>la conducta de los trabajadores. Además, hay discrepancias en cuanto a la participación de los colaboradores en el proceso de seguridad y salud en el trabajo, con opiniones variando entre la exclusión y la importancia de examinar su conducta en relación con sus condiciones laborales</p>
--	---	--	--	--

---

---

<p>Mira, a nivel de Sudamérica, bueno a nivel mundial, este producto es único y peculiar que solamente crece en la frontera de Perú, Bolivia y Brasil. Entonces, un poco la competencia va con los países justamente de Bolivia y de Brasil, que también estamos compartiendo en esta frontera y solamente crece ahí, era básicamente la competencia directa. Como órgano regulador, el tema Senasa es un tema de cumplimiento de salubridad, más que todo en el tema de</p>	<p>En exigencia de normas de seguridad por parte del Ministerio de Trabajo, las tres opiniones señalan que el Ministerio de Trabajo exige a las empresas tener un sistema de seguridad para garantizar la estabilidad y seguridad de los trabajadores. En la importancia de garantizar condiciones laborales seguras, todas las opiniones destacan la importancia de garantizar condiciones laborales seguras para los trabajadores, incluyendo el uso de equipos de protección personal (EPP) y la identificación y prevención de riesgos laborales.</p>	<p>mercados más atractivos en relación con ganancias potenciales, quedando el restante de productores con mercados más pequeños e inaccesibles. Indudablemente, la empresa dirige la calidad en los mercados internacionales para diferenciarse y obtener una ventaja competitiva en el mercado exterior (Bradley, 1999). En este marco, en la empresa la activación de sistemas de gestión de calidad, como el de</p>	<p>agroexportación, destacando su relevancia en el conocimiento operativo, comercial y administrativo.</p> <p>●Las tres opiniones reconocen que las condiciones laborales no solo se limitan a aspectos físicos como la higiene y la seguridad, sino que también incluyen aspectos psicológicos que afectan la conducta y el desempeño de los trabajadores.</p> <p>Discordancias:</p> <p>●Enfoque en las condiciones laborales: Mientras que la primera</p>
--	---	--	---

---

---

<p>alimentos. Y a nivel de un poco de las garantías del producto, los documentos exigibles para la exportación como es el certificado de origen o en su defecto también las guías forestales que pedían para este producto</p> <p>No, básicamente en Senasa van a sacar la muestra y ellos en su laboratorio hacen todas las pruebas microbiológicas y todo lo que ellos ya por su propia operativa conocen. Entonces al final ellos en su laboratorio hacían todas las pruebas del</p>	<p>Respecto al enfoque en diferentes aspectos de las condiciones laborales: Mientras que la primera opinión se centra en la organización interna de la empresa y la necesidad de tener un sistema de gestión para la seguridad y salud en el trabajo, la segunda opinión destaca la importancia de contratar personal capacitado y cumplir con las normas de seguridad exigidas por el Ministerio de Trabajo. La tercera opinión se enfoca en la importancia de definir procesos comerciales y administrativos en base a</p>	<p>gestión total de calidad (TQM), traducido al inglés <i>Total Quality Management</i>, y la búsqueda de estándares de calidad, como ISO 9000, se han transformado en herramientas estratégicas para las empresas que deseen posicionar sus productos en el mercado con una excelente calidad y menor coste en comparación con sus competidores (Albaum et al., 1997). De acuerdo con Castillo y Prieto (1990), comprenden</p>	<p>y segunda opiniones se centran en aspectos específicos de las condiciones laborales de los colaboradores, como la organización del equipo y la búsqueda de certificaciones de seguridad y salud, la tercera opinión aborda las condiciones laborales desde una perspectiva más teórica, analizando cómo estas condiciones influyen en la conducta de los trabajadores desde un punto de vista psicológico.</p> <p>● Participación de los colaboradores en el proceso: La segunda</p>
---	--	--	---

---

---

<p>producto de la muestra que están sacando</p> <p>Básicamente, por un tema de una encuesta al final de terminar un proceso de exportación, otro indicador que ha ayudado bastante es que el mismo cliente que le hemos exportado por primera vez vuelve a pedir un producto, y eso sí ha pasado en el tema de las castañas porque han vuelto a pedir dos órdenes y al ser una empresa nueva, bueno, eso es un indicador más que todo de la satisfacción como cliente.</p>	<p>la oferta y la venta de la empresa.</p> <p>En el énfasis en la oferta y la venta como motor de la empresa, la tercera opinión resalta la importancia de la oferta y la venta como el motor de la empresa y cómo esto influye en la definición de procesos comerciales, administrativos y de carga laboral. Este aspecto no es mencionado en las otras dos opiniones, que se centran más en la contratación de personal capacitado y en el cumplimiento de normas de seguridad laboral.</p>	<p>todas las características que están vinculadas al trabajo, desde la óptica de cómo incide el trabajo a las personas, de modo que, la condición laboral no solo se limita a la higiene, seguridad, los aspectos físicos, sino que también determinan los aspectos psíquicos.</p> <p>En este sentido, cuando un psicólogo analiza a un trabajador es fundamental examinar su conducta, de modo que, su conducta depende de las condiciones de su</p>	<p>opinión menciona que los colaboradores no están directamente asociados con el proceso de seguridad y salud en el trabajo, mientras que la tercera opinión destaca la importancia de examinar la conducta de los trabajadores en relación con sus condiciones laborales.</p> <p>En resumen, las tres opiniones coinciden en la importancia de contar con un plan de seguridad y salud en el trabajo, así como en el reconocimiento de la experiencia de los colaboradores en el rubro de agroexportación. Sin</p>
--	---	---	---

---

---

<p>En cuanto a condiciones laborales, eran tres colaboradores. Uno que sepa a nivel administrativo todo en qué caso era mi persona, luego uno a nivel comercial y operativo y el otro era la persona más operativa y la otra era la parte comercial. Las tres personas eran las que veían toda la línea de exportación de castaña, Un poco, generalmente lo que manda es la experiencia en el rubro, sobre todo la persona a nivel operativa ha estado</p>	<p>En resumen, las tres opiniones coinciden en la importancia de contratar personal capacitado y en la necesidad de garantizar condiciones laborales seguras, pero difieren en los aspectos específicos que destacan y en el enfoque hacia la organización interna de la empresa y la relación entre la oferta y la venta como motor.</p>	<p>trabajo, en consecuencia, se puede afirmar que las condiciones laborales, son una serie de factores que describen la conducta del trabajador, estos factores comprenden tanto los objetivos que se le exigen al trabajador para luego evaluarle, como las condiciones que posee el trabajador para ejecutar su labor (Castillo y Villena, 1998).</p>	<p>embargo, difieren en el enfoque específico en las condiciones laborales, con la tercera opinión abordando el tema desde una perspectiva más teórica y psicológica.</p>
--	---	---	---

---

---

como más de 5 años en el mundo de la agroexportación, pero con otros productos más famosos como los *superfoods*, que fue una tendencia. Y la otra persona que ve el lado comercial y a nivel de los trámites en Sunat, en Aduana, ha sido un agente de Aduana que ha trabajado y ha tenido como experiencia dos años trabajando como agente de Aduana para una empresa tercera.

En lo que refiere a un plan para la seguridad y salud en el trabajo para los colaboradores,

---

---

como para nosotros es un sistema propio de gestión. Estábamos en la etapa de buscar certificarnos con el ISO 45001, pero estábamos recién en un proceso de recopilación de documentación y exigencias que pedían. En este caso los colaboradores no están tanto asociados con el proceso, como para ver el tema de seguridad y salud nivel de procesamiento, como te dije, se terceriza, entonces básicamente a nivel de supervisión sí, ¿no? Pero propiamente

---

---

nosotros no  
encargamos de hacer  
este procesamiento, el  
de maquila y el  
procesamiento del  
producto.

Los trabajadores,  
trabajaron en empresas  
de agroexportación,  
donde exportaron  
productos igual a  
granel, donde  
trabajaron productos,  
por ejemplo, de  
quinoa, que era, por un  
tiempo, estuvo muy  
famoso la quina por un  
tema de los *superfoods*  
y llegaron a exportar a  
España, a Rusia, a  
Holanda. Y en el caso  
de la otra persona, a

---

---

nivel operativo, bastante sabía del tema de la operativa de agentes de aduana, cuáles son los procedimientos para hacer una, por ejemplo, un tema de *drawback* de la devolución de los impuestos. Entonces son trámites que al final han ayudado incluso operativa y administrativamente a tener más flujo de caja en ese aspecto.

Respecto al código CGC02 se encontró:

Respecto a la importancia de la capacitación

La capacitación consiste en un proceso educativo en un periodo determinado, aplicado mediante

Concordancias:  
 • Todas las opiniones coinciden en la importancia de adaptar las capacitaciones

En la capacitación a los trabajadores, todas las opiniones coinciden en la importancia de adaptar las formaciones

---

---

<p>personalizada, todas las opiniones coinciden en la importancia de adaptar las capacitaciones según el tipo de trabajo y las necesidades específicas de los trabajadores. Se resalta la necesidad de identificar las necesidades individuales de cada empleado y ofrecer capacitaciones que se ajusten a sus funciones y responsabilidades. En la necesidad de sensibilizar a los trabajadores, las tres opiniones destacan la importancia de sensibilizar a los trabajadores sobre la relevancia de recibir capacitación y cómo esta</p>	<p>métodos sistemáticos y organizados, que permiten a las personas adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y competencias, tomando en cuenta los objetivos propuestos (Chiavenato, 2008). Bajo este esquema, Siliceo (2008), plantea que la capacitación es una actividad planificada en función de las necesidades sentidas de una empresa u organización encaminada hacia una transformación en cuanto a conocimientos,</p>	<p>según el tipo de trabajo y las necesidades específicas de los trabajadores. Se resalta la necesidad de identificar las necesidades individuales de cada empleado y ofrecer capacitaciones que se ajusten a sus funciones y responsabilidades. •Las tres opiniones destacan la importancia de sensibilizar a los trabajadores sobre la relevancia de recibir capacitación y cómo esta puede mejorar su desempeño laboral. Se enfatiza en la necesidad de que los empleados comprendan los</p>	<p>según el tipo de trabajo y las necesidades específicas de los empleados. Se subraya la necesidad de identificar las necesidades individuales de cada trabajador y ofrecer capacitaciones que se ajusten a sus funciones y responsabilidades. Además, se destaca la importancia de sensibilizar a los trabajadores sobre la relevancia de recibir capacitación y cómo esta puede mejorar su desempeño laboral, asegurando que comprendan los beneficios que les</p>
---	---	---	---

---

---

<p>puede mejorar su desempeño laboral. Se enfatiza en la necesidad de que los empleados comprendan los beneficios que la capacitación puede brindarles en su puesto de trabajo.</p> <p>Para la capacitación dinámica y accesible, todas las opiniones mencionan la importancia de que las capacitaciones sean dinámicas y accesibles para los trabajadores, utilizando un lenguaje sencillo y proporcionando información relevante y práctica que los empleados puedan absorber fácilmente.</p>	<p>habilidades y actitudes del trabajador. De esta manera, la capacitación supone una función educativa de una empresa, que permite satisfacer sus necesidades actuales y se prevén necesidades futuras relacionadas a la preparación y habilidad del trabajador.</p>	<p>beneficios que la capacitación puede brindarles en su puesto de trabajo.</p> <p>●Capacitación dinámica y accesible: Todas las opiniones mencionan la importancia de que las capacitaciones sean dinámicas y accesibles para los trabajadores, utilizando un lenguaje sencillo y proporcionando información relevante y práctica que los empleados puedan absorber fácilmente.</p> <p>Discordancias:</p> <p>●Enfoque en la naturaleza de la capacitación: Mientras</p>	<p>brinda. También se menciona que las capacitaciones deben ser dinámicas y accesibles, utilizando un lenguaje sencillo y proporcionando información relevante y práctica que los empleados puedan absorber fácilmente. Sin embargo, hay diferencias en los enfoques específicos: mientras que algunas opiniones se centran en ofrecer capacitaciones específicas según el tipo de trabajo y las certificaciones requeridas, otras destacan la necesidad de capacitaciones</p>
---	---	--	--

---

---

Para el enfoque en la naturaleza de la capacitación, mientras que la primera opinión se centra en la importancia de ofrecer capacitaciones específicas según el tipo de trabajo de cada empleado y las certificaciones requeridas, la segunda opinión destaca la necesidad de ofrecer capacitaciones constantes sobre el rubro en el que se desempeñan los trabajadores. La tercera opinión se centra en la capacitación en el ámbito del comercio exterior y en la necesidad de actualizar constantemente al personal debido a los	que la primera opinión se centra en la importancia de ofrecer capacitaciones específicas según el tipo de trabajo de cada empleado y las certificaciones requeridas, la segunda opinión destaca la necesidad de ofrecer capacitaciones constantes sobre el rubro en el que se desempeñan los trabajadores. En contraste, la tercera opinión se centra en la capacitación en el ámbito del comercio exterior y en la necesidad de actualizar constantemente al	constantes en el rubro laboral o en el ámbito del comercio exterior debido a cambios normativos. Además, una opinión resalta la inversión en capacitación como una forma de fidelizar a los empleados y brindarles oportunidades de crecimiento, mencionando la importancia de ofrecer cursos gratuitos, un aspecto no mencionado en las otras opiniones.
---	---	---

---

---

cambios en las normativas.

En el énfasis en la inversión en capacitación, la segunda opinión resalta la importancia de invertir en capacitación como una forma de fidelizar a los empleados y brindarles oportunidades de crecimiento. Se menciona la importancia de ofrecer cursos y capacitaciones gratuitas como beneficios para los empleados. Este aspecto no es mencionado en las otras dos opiniones, que se centran más en la adaptación de las capacitaciones según las necesidades individuales y

personal debido a los cambios en las normativas.

● Énfasis en la inversión en capacitación: La segunda opinión resalta la importancia de invertir en capacitación como una forma de fidelizar a los empleados y brindarles oportunidades de crecimiento, mencionando la importancia de ofrecer cursos y capacitaciones gratuitas como beneficios para los empleados. Este aspecto no es mencionado en las otras dos opiniones, que se centran más en la

---

---

laborales de los trabajadores. En resumen, las tres opiniones coinciden en la importancia de ofrecer capacitación personalizada y sensibilizar a los trabajadores sobre la relevancia de recibir capacitación. Sin embargo, difieren en el enfoque de la naturaleza de la capacitación, con una opinión centrada en la adaptación a las necesidades individuales, otra en la capacitación constante sobre el rubro y otra en la capacitación específica en el ámbito del comercio exterior. Además, una opinión

adaptación de las capacitaciones según las necesidades individuales y laborales de los trabajadores. En resumen, las tres opiniones coinciden en la importancia de ofrecer capacitación personalizada y sensibilizar a los trabajadores sobre la relevancia de recibir capacitación. Sin embargo, difieren en el enfoque de la naturaleza de la capacitación y en el énfasis en la inversión en capacitación como beneficio para los empleados.

---

---

destaca la importancia de invertir en capacitación como una forma de beneficio para los empleados.

<p>CGC03</p> <p>El mercado que nosotros exportamos fue Corea del Sur, que es un país donde culturalmente ellos, a nivel de salud, se cuidan bastante y para cuidarse tratan de consumir productos naturales. La castaña es un producto natural que tiene bastantes beneficios y bastantes proteínas a nivel de ya, a nivel de, de la ficha técnica de todo lo que</p>	<p>Respecto al código CGC03 se encontró:</p> <p>Respecto a la importancia de la conciencia sobre el mercado internacional, las tres opiniones coinciden en la importancia de que el personal tenga conciencia sobre las diferencias entre el mercado nacional e internacional. Se destaca la necesidad de sensibilizar al personal sobre la puntualidad, la</p>	<p>Considerando lo planteado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2006), la cultura exportadora integra factores como rendimiento, capacidad, y potencial. Es decir, es la destreza del ser humano para transportar sus valores, estilo de vida, tradiciones, saberes, prácticas corporativas</p>	<p>Concordancias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambas opiniones coinciden en la importancia de que el personal tenga conciencia sobre las diferencias entre el mercado nacional e internacional. Se destaca la necesidad de sensibilizar al personal sobre aspectos relevantes para el mercado internacional, como la puntualidad, la calidad y las</li> </ul>	<p>En lo que refiere al control de calidad en producción, ambas opiniones coinciden en la importancia de que el personal tenga conciencia de las diferencias entre el mercado nacional e internacional. Se resalta la necesidad de sensibilizar al personal sobre la puntualidad, la calidad y las certificaciones necesarias para el</p>
---	---	--	---	---

---

---

<p>contiene. Entonces por lo que es muy demandado por estos países asiáticos, sobre todo los más desarrollados, estos productos naturales y por lo que culturalmente sabíamos que se cuidan bastante, entonces era una ventana para nosotros portar esos países. Sí, es crucial tener un profundo conocimiento de las certificaciones necesarias para la exportación de castaña. Entre las certificaciones internacionales</p>	<p>calidad y otros aspectos relevantes para el mercado internacional. En necesidad de adaptación y conocimiento del mercado, todas las opiniones resaltan la necesidad de adaptarse a las exigencias del mercado internacional y conocer en profundidad los aspectos culturales, económicos y políticos de los países a los que se exporta. Se menciona la importancia de hacer evaluaciones exhaustivas del mercado y la necesidad de manejar al menos dos idiomas, especialmente el inglés.</p>	<p>que permitan lograr actitudes y comportamientos que favorezcan la competitividad que condicione una relación con el mercado internacional. Por ello, este proceso incluye a la sociedad en general, mediante la incorporación e interrelación total de la persona como sujeto del cambio social, que permita una cultura exportadora. Así mismo, Chang y Gisbert (2005), aportan que la cultura exportadora no solo se</p>	<p>certificaciones necesarias. • Tanto la primera como la tercera opinión resaltan la necesidad de adaptarse a las exigencias del mercado internacional y conocer en profundidad los aspectos culturales, económicos y políticos de los países a los que se exporta. Además, mencionan la importancia de hacer evaluaciones exhaustivas del mercado y manejar al menos dos idiomas, especialmente el inglés. • Ambas opiniones coinciden en que las certificaciones</p>	<p>mercado internacional. Además, se subraya la necesidad de adaptarse a las exigencias del mercado internacional y conocer en profundidad los aspectos culturales, económicos y políticos de los países a los que se exporta, así como la importancia de realizar evaluaciones exhaustivas del mercado y manejar al menos dos idiomas, especialmente el inglés. También hay consenso en que las certificaciones internacionales son más exigentes y prestigiosas que las nacionales, destacándose que las empresas con</p>
--	---	---	---	---

---

---

<p>comunes se encuentran la ISO 22000 para seguridad alimentaria, la certificación orgánica para productos ecológicos, y las normas fitosanitarias, como el Certificado fitosanitario del país exportador y el Certificado de tratamiento térmico. A nivel nacional, en el caso de muchos países, se pueden requerir certificaciones adicionales, como el registro sanitario del producto, certificados de origen y cumplimiento de</p>	<p>En diferencias entre certificaciones nacionales e internacionales, Las tres opiniones coinciden en que las certificaciones internacionales son más exigentes y tienen mayor prestigio que las certificaciones nacionales. Se destaca que las empresas que obtienen certificaciones internacionales no comprometen su reputación y que algunos mercados, como Estados Unidos, pueden exigir certificaciones internacionales específicas. Respecto al enfoque en la certificación y normativas, mientras que la primera</p>	<p>limita a hacer negocios con diversos países, también es esencial que las empresas sean capaces de generar proyectos empresariales e insertar a los mercados más exigentes mediante la calidad e innovación.</p>	<p>internacionales son más exigentes y tienen mayor prestigio que las certificaciones nacionales. Se destaca que las empresas que obtienen certificaciones internacionales no comprometen su reputación y que algunos mercados pueden exigir certificaciones internacionales específicas.</p> <p>Discordancias: Mientras que la primera opinión se centra en la conciencia y la sensibilización del personal sobre aspectos como la puntualidad y la</p>	<p>certificaciones internacionales no comprometen su reputación y que algunos mercados pueden exigir certificaciones específicas.</p> <p>No obstante, hay diferencias en los enfoques: una opinión se centra en la sensibilización del personal sobre aspectos como la puntualidad y la calidad, y en las diferencias entre certificaciones nacionales e internacionales, mientras que la otra se enfoca en el</p>
---	--	--	--	--

---

---

<p>normativas específicas del país exportador. Yo creo que está en un proceso de recuperación, porque obviamente la pandemia trae muchos estragos para todos los productos alimenticios a nivel mundial y genera desconfianza, o se genera el temor de qué tan saludable es. Pero bueno, ahora que estamos en 2023, yo creo que sí está en un proceso de recuperación y ojalá que siga creciendo el flujo comercial de este producto.</p>	<p>opinión se centra en la conciencia y la sensibilización del personal sobre aspectos como la puntualidad y la calidad, la segunda opinión se enfoca en las diferencias entre las certificaciones nacionales e internacionales, así como en la importancia de cumplir con normativas específicas para acceder al mercado internacional. La tercera opinión se enfoca en la estrategia de comercialización en diferentes temporadas y mercados para maximizar la rotación del inventario. En perspectivas sobre la cultura exportadora, la primera opinión se centra</p>	<p>calidad, así como en las diferencias entre certificaciones nacionales e internacionales, la tercera opinión se enfoca en el conocimiento profundo de las certificaciones necesarias para la exportación de castaña, tanto a nivel internacional como nacional. Además, la tercera opinión menciona el impacto de la pandemia en el mercado de productos alimenticios y su proceso de recuperación, aspectos que no son abordados en las otras opiniones de productos alimenticios.</p>	<p>conocimiento profundo de las certificaciones necesarias para la exportación de castaña y menciona el impacto de la pandemia en el mercado de productos alimenticios y su recuperación, temas no abordados en la otra opinión.</p>
---	--	---	--

---

---

en generar conciencia sobre las diferencias entre el mercado nacional e internacional y en la importancia de capacitar al personal en función de esas diferencias. La segunda opinión enfatiza la necesidad de adaptarse al cambio y conocer en profundidad el mercado al que se exporta. La tercera opinión destaca la importancia de aprovechar las diferencias estacionales entre países para maximizar la venta de productos en diferentes mercados.

En resumen, todas las opiniones coinciden en la importancia de la conciencia sobre el

---

---

mercado internacional y la necesidad de adaptarse a sus exigencias. Sin embargo, difieren en el enfoque, con una opinión centrada en la conciencia y la sensibilización del personal, otra en las diferencias entre certificaciones nacionales e internacionales, y otra en estrategias específicas de comercialización en diferentes temporadas y mercados.

CGP04	Si, de hecho, como nosotros somos una empresa que trabaja con productos por temporada. Aparte, como les comenté que la castaña es un	Respecto al código CGP04 se encontró:  Respecto a la importancia de la diversificación, las tres opiniones coinciden en la importancia de	La planificación empresarial se define como un proceso técnico, económico y organizativo que favorece a las empresas a encaminar	Concordancias:  • Todas las opiniones coinciden en la importancia de diversificar las operaciones y productos de una	Para la planificación empresarial, todas las opiniones coinciden en la importancia de diversificar las operaciones y productos como estrategia
-------	--	---	--	--	--

---

---

<p>producto temporal, entonces generalmente todos los productos alimenticios que se exportan a granel generalmente son temporales. Entonces nosotros un poco diversificamos ahí la oferta de los productos donde hemos podido exportar otros productos a diferentes países como casi el caso de la quinoa, el caso de los frejoles a España, que hemos exportado a Centroamérica y a Rusia. Entonces un poco hay la estrategia de diversificar el producto dado que los</p>	<p>diversificar las operaciones y productos de una empresa como estrategia de crecimiento y seguridad. Se resalta que depender de un solo mercado o producto puede ser riesgoso y que tener una gama amplia de productos permite seguir creciendo como empresa exportadora. En la evaluación y análisis previo, las tres opiniones hacen hincapié en la necesidad de realizar una evaluación previa y un análisis exhaustivo antes de tomar decisiones relacionadas con la planificación empresarial, como la expansión a nuevos mercados o la</p>	<p>sus acciones en el logro de sus objetivos a corto y mediano plazo. Visto de esta forma, la planificación empresarial sigue la lógica de entradas-transformaciones-salidas. Las «entradas» representa la información que deben aportar las áreas de la empresa, como son: la comercial o de mercadotecnia, la de producción, la de logística, la de recursos humanos y finanzas, al área económica o de planificación para que esta pueda elaborar</p>	<p>empresa como estrategia de crecimiento y seguridad. Se destaca que depender de un solo mercado o producto puede ser riesgoso y que tener una gama amplia de productos permite seguir creciendo como empresa exportadora. ●Las tres opiniones hacen hincapié en la necesidad de realizar una evaluación previa y un análisis exhaustivo antes de tomar decisiones relacionadas con la planificación empresarial. Se destaca la importancia de evaluar la viabilidad y</p>	<p>fundamental para el crecimiento y la seguridad de una empresa. Se resalta que depender exclusivamente de un solo mercado o producto puede ser riesgoso, y que contar con una gama amplia de productos permite continuar expandiéndose como empresa exportadora. Además, las tres opiniones enfatizan la necesidad de realizar evaluaciones previas y análisis exhaustivos antes de tomar decisiones relacionadas con la planificación</p>
---	--	--	---	--

---

---

<p>productos de estos tipos de alimentos son temporales. De hecho, se hizo bastante un tema como tal, era un poco más agresivo porque hacer una empresa nueva se trabajaba bastante en la búsqueda de clientes. Para eso, nosotros habíamos adquirido plataformas de inteligencia comercial, como <i>Veritrade</i> o el <i>Data Trade</i>, para poder conseguir nuevos clientes. Existen bases de datos con las que puedes trabajar; por ejemplo, la página de Sunat, ahí</p>	<p>contratación de seguros. Se destaca la importancia de evaluar la viabilidad y la competencia en el mercado objetivo. Respecto al enfoque en la diversificación, mientras que la primera y segunda opinión se centran en la diversificación como una estrategia clave para el crecimiento y la seguridad de la empresa, la tercera opinión se enfoca en la diversificación como parte de una estrategia de desarrollo de productos para generar necesidad en el mercado. En la perspectiva sobre los seguros y riesgos, la primera opinión aborda el tema de los seguros y los</p>	<p>una propuesta de plan lo más fundamentada posible. La «transformación» se aprecia en la aplicación de las técnicas y los análisis necesarios para la elaboración del plan, y la «salida» se concreta en el documento lógico, ordenado y estructurado al que se conoce como el plan de la empresa (Pozo et al., 2014).</p>	<p>la competencia en el mercado objetivo antes de tomar decisiones de expansión o contratación de seguros. Discordancias: •Mientras que la primera opinión aborda el tema de los seguros y los riesgos en el contexto de la exportación, enfatizando la necesidad de evaluar el costo de oportunidad y la sensibilidad de los productos a diferentes riesgos, la tercera opinión menciona que, al ser una empresa nueva, no han contemplado obtener un</p>	<p>empresarial. Es crucial evaluar la viabilidad y la competencia en el mercado objetivo antes de emprender acciones como la expansión o la contratación de seguros. Sin embargo, existen discrepancias en los enfoques específicos: mientras que una opinión profundiza en el tema de los seguros y los riesgos asociados a la exportación, destacando la evaluación del costo de oportunidad y la sensibilidad de los productos a diferentes riesgos, otra opinión menciona que, al ser una empresa nueva, no</p>
---	--	--	--	---

---

---

<p>tú puedes hacer una trazabilidad de una exportación y buscar estadísticas. Esta plataforma es más tediosa, pero algo más completo como resumen son plataformas de inteligencia comercial como es el <i>Veritrade</i>. Obviamente, para eso si hay un tema de acceso y pagar una membresía mensual, que va en costo promedio de \$ 100 dólares por mes. El riesgo nosotros un poco lo tercerizábamos, por ejemplo, en las plantas, ellos pagan un</p>	<p>riesgos en el contexto de la exportación, enfatizando la necesidad de evaluar el costo de oportunidad y la sensibilidad de los productos a diferentes riesgos. En contraste, la segunda opinión no menciona directamente los seguros y los riesgos, sino que se centra en la diversificación como una estrategia para evitar depender de un solo mercado o producto. En resumen, todas las opiniones coinciden en la importancia de diversificar las operaciones y productos de una empresa como estrategia de crecimiento</p>	<p>seguro extra. Además, proporciona información sobre cómo tercerizan el riesgo en las plantas y cómo el costo del seguro del flete puede variar dependiendo del <i>incoterm</i> utilizado.</p>	<p>han considerado obtener un seguro adicional. Además, proporciona información sobre cómo tercerizan el riesgo en las plantas y cómo el costo del seguro del flete puede variar según el <i>Incoterm</i> utilizado.</p>
---	---	--	--

---

---

tema de riesgo que son responsables, ¿no? Pero a nivel de ya de flete de transporte del producto, bueno, dependiendo del *incoterm* que se trabajaba, es obligatorio ya que tener el tema de, al menos en flete, si estás trabajando en CIF, pagar el costo del seguro del flete, ¿no?

Que sí es fundamental y el requisito indispensable.

No necesariamente porque al final si nosotros trabajábamos en FOB, igual tu comprador va a tener que pagar el seguro.

---

y seguridad. Sin embargo, difieren en el enfoque, con una opinión centrada en la evaluación de riesgos y seguros en el contexto de la exportación, otra en la diversificación como estrategia de desarrollo de productos para generar necesidad en el mercado, y otra en la diversificación como una estrategia para evitar depender de un solo mercado o producto.

Entonces era un poco dependiendo de la condición comercial que tú quedes el *incoterm*, es quien asume ese costo del seguro.

No, al ser una empresa nueva y que recién estaba en formación, no hemos contemplado obtener un seguro extra.

CCI01

Nuestro enfoque principalmente fue en la modalidad CIF, ya que esto ha extendía el proceso de pago al esperar la llegada del producto al destino, ya que el tiempo de tránsito desde un país como Perú hacia

Respecto al código CCI01 se encontró:

Respecto al uso frecuente de FOB y CIF, las tres opiniones coinciden en que los términos más utilizados en prácticas de comercio internacional son FOB (*Free On Board*)

Los *incoterms* (*International Commercial Terms*), son normas que se usan para precisar criterios definidos acerca de la distribución de los gastos y la transmisión de los

Concordancias:

- Las tres opiniones coinciden en que FOB (*Free On Board*) y CIF (*Cost, Insurance, Freight*) son los términos más utilizados en prácticas de comercio internacional.

FOB y CIF son los términos más comunes en el comercio internacional, y el seguro de carga es fundamental para proteger tanto al comprador como al vendedor, según todas las opiniones. Sin

<p>Europa o Asia, en promedio, se extendía alrededor de 30 días, equivalente a un mes completo. Un poco a nosotros no beneficiaba, el que beneficiaba más era al comprador, porque tu comprador al negociarse por ejemplo en CIF, generalmente tus esperas que el producto llegue para pagarte, entonces un poco ahí tu comprador es el que alargaba el plazo de pago ahí, pero también a veces se daban condiciones comerciales de adelanto, que bueno</p>	<p>y CIF (<i>Cost, Insurance, Freight</i>). En importancia del seguro de carga, todas las opiniones mencionan la importancia del seguro de carga, especialmente en el contexto del término CIF, ya que proporciona protección tanto al comprador como al vendedor. En el enfoque en la experiencia del exportador/importador, mientras que la primera opinión enfatiza que los términos menos comunes, como DDP (<i>Delivered Duty Paid</i>), son más utilizados por exportadores/importadores experimentados, la</p>	<p>riesgos entre el comprador y el vendedor, suscrito en un contrato de manera voluntaria de compra-venta internacional (Cámara, 2021). De acuerdo con Cámara (2021), principalmente los <i>incoterms</i> se utilizan para regular cuatro aspectos fundamentales en un contrato de compra-venta internacional:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrega de mercancías: comprende una obligación para el vendedor una vez acordada la</li> </ol>	<p>● Todas las opiniones mencionan la importancia del seguro de carga, especialmente en el contexto del término CIF, ya que proporciona protección tanto al comprador como al vendedor.</p> <p>Discordancias:</p> <p>● La primera opinión enfatiza que los términos menos comunes, como DDP (<i>Delivered Duty Paid</i>), son más utilizados por exportadores / importadores experimentados, mientras que la segunda opinión sugiere que la elección del término</p>	<p>embargo, hay discrepancias en cuanto a la prevalencia y elección de los términos menos comunes y en el énfasis en el seguro de carga como medida de protección. Mientras una opinión resalta la importancia de los términos menos comunes y otra enfatiza el seguro de carga, la tercera opinión no aborda estos aspectos específicos. A pesar de estas diferencias, todas las opiniones coinciden en la importancia de comprender y utilizar adecuadamente los términos de comercio internacional y el</p>
---	---	--	--	--

---

que su día es un tema más comercial de acuerdo como hayas negociado la exportación.	segunda opinión sugiere que la elección del término depende más de la experiencia y el costo del producto. La tercera opinión no aborda este aspecto. En perspectiva sobre la necesidad de un seguro, mientras que la segunda opinión destaca la importancia del seguro como una medida de protección para el exportador/importador, la tercera opinión no aborda este tema específico y se centra más en la popularidad de ciertos términos Incoterms. La primera opinión aborda el tema del seguro de carga pero desde una	transacción con la parte compradora. 2. Transmisión de los riesgos: es un elemento básico dentro de los <i>incoterms</i> , ya que se basa en que el traspaso de los riesgos, así como, en muchos casos también los gastos, se dan en el lugar y en el momento definidos, según el contrato y el <i>incoterm</i> correspondiente. 3. Distribución de los gastos: por lo general, el vendedor se hace cargo de todos los gastos	depende más de la experiencia y el costo del producto. La tercera opinión no aborda este aspecto. ●Mientras que la segunda opinión destaca la importancia del seguro como una medida de protección para el exportador/importador, la tercera opinión no aborda este tema específico y se centra más en la modalidad CIF y las condiciones comerciales relacionadas con el pago.	seguro de carga para garantizar transacciones comerciales seguras y exitosas.
---	---	---	--	---

---

---

perspectiva más general, no específica para cada término <i>incoterm</i> . En resumen, las tres opiniones coinciden en los términos más utilizados en el comercio internacional (FOB y CIF) y en la importancia del seguro de carga. Sin embargo, difieren en la importancia atribuida a la experiencia del exportador/importador en la elección del término <i>incoterm</i> y en la perspectiva sobre la necesidad del seguro.	necesarios para que la mercancía llegue a su destino en correctas condiciones; mientras que el comprador corre con los gastos restantes.
	4. Trámites en la aduana: usualmente, el vendedor es quien se encarga de los documentos de exportación, excepto en el caso del <i>incoterm</i> EXW (Ex Works, en fábrica), que no cuentan con despacho aduanero de exportación y mediante que el comprador se hace

---

---

responsable de la exportación.

Así mismo, los *incoterms* se pueden clasificar de varias maneras, la más sencilla, pero que revela menos información, es de acuerdo con el medio de transporte utilizado.

Cuando la mercancía sea enviada por una única vía, marítima o terrestre, se debe escoger entre estos tipos de *incoterms*:

FAS (*Free Alongside Ship*).

CFR (*Cost and Freight*).

---

---

CCD02	<p>Claro, todo el proceso de exportación se tendría que hacer obligatoriamente con una agencia de aduana. Bueno, al ser una empresa nueva un poco también era abarcar un poco más allá de todo el flujo comercial que realmente se da, ¿no? Pero, ahorita como empresa nueva, una te exige que al menos desde tu proceso dentro de aduana sea por un agente de</p>	<p>Respecto al código CCD02 se encontró:</p> <p>Respecto a la importancia de contar con profesionales capacitados o un operador autorizado, las tres opiniones coinciden en la importancia de tener profesionales capacitados o un operador autorizado para manejar la documentación aduanera. Esto se considera crucial para evitar multas y errores en el proceso.</p>	<p>La documentación aduanera es una serie de requisitos burocráticos y de gestión, ya sean económicos, financieros o administrativos, que son requeridos en una aduana al momento de importar o exportar mercancías entre países (Logística, 2022). Teniendo en cuenta lo estipulado por Promperú (2023), en el caso de</p>	<p>FOB (<i>Free On Board</i>). CIF (<i>Cost, Insurance, and freight</i>).</p> <p>Concordancias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las tres opiniones coinciden en la importancia de tener profesionales capacitados o un operador autorizado para manejar la documentación aduanera, con el fin de evitar multas y errores en el proceso.</li> <li>Todas las opiniones resaltan la importancia de la declaración aduanera como un documento clave en el proceso de exportación</li> </ul>	<p>La importancia de contar con profesionales capacitados o un operador autorizado para manejar la documentación aduanera y la declaración aduanera como documento clave en el proceso de exportación/importación son aspectos destacados por todas las opiniones. Sin embargo, hay discrepancias en cuanto a los documentos fundamentales más allá de la declaración</p>
-------	--	--	---	--	---

---

---

<p>aduana, por lo que soltamos por eso. Entiendo que esta certificación como agente autorizado toma su tiempo, su proceso, sus requisitos que al final, este, nosotros íbamos un poco a costar ahí en el tema de, más que todo en el tema de tiempos, por la cantidad de personas que solamente trabajamos tres personas. Cómo este proceso en realidad se hacía por el agente de Aduana, que así lo hacen ellos, a nosotros a nivel documentario sí o sí teníamos que presentar</p>	<p>En énfasis en la declaración aduanera como documento clave, todas las opiniones resaltan la importancia de la declaración aduanera como documento fundamental en el proceso de exportación / importación. Se menciona que este documento condensa toda la información necesaria para la verificación aduanera y es considerado como una declaración jurada. Respecto a documentación específica mencionada, mientras que la primera opinión menciona documentos como la factura comercial y el</p>	<p>exportación, los documentos relacionados son los comerciales (factura comercial, lista de empaque, certificados), los de transporte (contratos entre el exportador y el transportista) y los de seguro. Factura comercial: constituye un documento emitido por el vendedor a cargo del comprador donde se detalla la mercancía, precio y condición de venta (<i>incoterms</i>), nombres y direcciones de las partes involucradas.</p>	<p>/ importación, considerándola como una declaración jurada que condensa la información necesaria para la verificación aduanera. Discordancias: ●Mientras que la primera opinión destaca la factura comercial y el <i>billoflading</i> como documentos fundamentales junto con la declaración aduanera, la segunda opinión se enfoca principalmente en documentos como la factura comercial, lista de empaque, certificados, entre otros.</p>	<p>aduanera y en el énfasis en la importancia de profesionales capacitados versus un operador autorizado. A pesar de estas diferencias, todas las opiniones coinciden en la necesidad de una gestión eficiente de la documentación aduanera para evitar errores y garantizar un proceso aduanero exitoso.</p>
--	---	--	--	---

---

---

<p>todos los documentos exigibles para la exportación, como es el <i>packinglist</i>, el conocimiento de embarque, la factura, el certificado de origen, el documento de Senasa, entonces básicamente son los 5 o 4 documentos básicos y exigibles para toda exportación. Bueno, dependiendo del producto hay otros documentos que te piden, como les mencioné, en el caso de este producto que en un momento empezaron a pedir las guías forestales.</p>	<p><i>biloflading</i> como fundamentales junto con la declaración aduanera, la segunda opinión se enfoca principalmente en la Declaración Aduanera de Mercancías (DAM) como el documento principal. La tercera opinión menciona la factura y otros documentos relacionados con los <i>incoterms</i> y la importación/exportación, sin especificar un documento principal. En énfasis en la importancia de los operadores autorizados, Mientras que la primera y tercera opiniones resaltan la importancia de contar con un operador</p>	<p>Certificado de inspección: comprende el certificado comúnmente emitido por un organismo independiente y con reputación conocida. Verifica que la calidad, la cantidad o las especificaciones de la mercancía coincidan con las del contrato de compraventa. Certificado de origen: supone el certificado generalmente emitido por una Cámara de Comercio local, que especifica el país donde se ha producido o transformado la</p>	<p>La tercera opinión no especifica documentos claves más allá de la mención general de la documentación aduanera. ●Mientras que la primera y tercera opiniones resaltan la importancia de contar con un operador autorizado para facilitar el proceso logístico y garantizar resultados, la segunda opinión se centra más en la importancia de tener profesionales capacitados en la empresa para evitar errores en el llenado de documentos.</p>
---	---	---	--

---

---

Como castaña, como te dije obligatoriamente pasas en Senasa para todo este producto. Y luego ya aleatoriamente, dentro ya que es una operativa de la agencia de Aduana, es aleatoriamente que te toca el canal rojo o el canal que te sale para que veas si van a revisar tu producto a nivel físico o a nivel documental.	autorizado para facilitar el proceso logístico y garantizar resultados, la segunda opinión se centra más en la importancia de tener profesionales capacitados en la empresa para evitar errores en el llenado de documentos. En resumen, las tres opiniones coinciden en la importancia de contar con profesionales capacitados o un operador autorizado para manejar la documentación aduanera y	mercancía. Puede ser exigido, así como, para las exportaciones de países en vías de desarrollo que se benefician de un régimen arancelario preferencial. Lista de empaque: es una lista muy detallada en la que se describe el peso, volumen, contenido y embalaje de cada bulto.
Básicamente porque las empresas que nosotros contactaremos para la terciarización, se solicitaban que estén certificados y tengan	en destacar la relevancia de la declaración aduanera como documento clave. Sin embargo, difieren en los documentos específicos mencionados como fundamentales y en	Factura consular: Algunos países exigen una factura en un formato oficial para toda mercancía importada. Son expedidas por el consulado del país del

---

---

los permisos correspondientes. En algunos casos contaban con certificaciones, entonces eso daba un poco la garantía.	el énfasis dado a la importancia de los operadores autorizados en comparación con profesionales capacitados en la empresa.	importador o, en su defecto, por una Cámara de Comercio si la legislación interna lo permite. Documento de transporte: Documento que asegura el embarque de la mercadería otorgando la posesión y propiedad al portador y sin que se pueda retirar la mercadería en destino. El documento de transporte marítimo es el conocimiento de embarque o <i>Bill of Lading</i> (B/L); el de transporte aéreo es la guía aérea o <i>Airway Bill</i> (AWB); y el de
--	--	--

---

---

			transporte terrestre es la carta porte. Certificado de seguro: Acredita el tipo y el importe de cobertura del seguro.		
CCM03	<p>Para los productos a granel y en gran volumen, básicamente era a nivel marítimo. Mira, porque no es un producto perecible. Cuando es un producto perecible, obviamente, si o si tienes que hacerlo por un tema de vía aérea. Y obviamente hacer un producto como un grano que aguanta. Entonces, obviamente, el costo del flete es</p>	<p>Respecto al código CCM03 se encontró:</p> <p>Respecto a los factores críticos considerados, las tres opiniones coinciden en identificar varios factores críticos a considerar al elegir un medio de transporte internacional, como el costo, la rapidez, la seguridad ofrecida por el medio de transporte y la confiabilidad de la</p>	<p>Los medios de transporte internacional representan los vehículos necesarios para el transporte según el modo escogido como avión, barco, camión y ferrocarril. También, existe otra alternativa de transporte conocida como multimodal, que supone el uso de por lo menos dos modos</p>	<p>Concordancias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Las tres opiniones coinciden en identificar varios factores críticos a considerar al elegir un medio de transporte internacional, como el costo, la rapidez, la seguridad ofrecida por el medio de transporte y la confiabilidad de la empresa encargada del transporte.</li> <li>● Todas las opiniones reconocen la importancia de la</li> </ul>	<p>La elección del medio de transporte internacional implica considerar diversos factores críticos, como el costo, la rapidez, la seguridad y la confiabilidad, según todas las opiniones. Además, se reconoce la importancia de la naturaleza del producto en esta elección, especialmente en términos de fragilidad o perecibilidad. Sin</p>

---

---

<p>menor por vía marítima. Entonces, eso también te genera mayor margen para tu utilidad. Entonces, obviamente, le conviene tanto al cliente. O sea, al final el que te marca eso es el cliente. Si el cliente quiere que lo mande por barco, yo lo mando por barco, si me dice que lo mande, que lo necesita urgente, que lo mande por vuelo, al final se envía por ese medio. Pero al final, quién paga eso, se traslada al cliente. Quien paga el costo. Pero como te digo, en un por ciento</p>	<p>empresa encargada del transporte. En la Importancia de la naturaleza del producto, todas las opiniones reconocen la importancia de la naturaleza del producto en la elección del medio de transporte. Se menciona que productos delicados o perecederos, como las flores o las vacunas, requieren medios de transporte más rápidos y seguros, como el transporte aéreo. Respecto al énfasis en la disponibilidad de rutas, mientras que la primera opinión enfatiza la importancia de la disponibilidad de rutas</p>	<p>de transporte distintos (Esan, 2015). Pueden clasificarse en referencia a si el transporte de la operación es una combinación entre varios medios (marítimo, aéreo, terrestre, ferroviario, etc.). En estos casos, recibe el nombre de multimodal y puede incluir estos tipos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. EXW (<i>Ex Works</i>)</li> <li>2. FCA (<i>Free Carrier</i>)</li> <li>3. CPT (<i>Carriage Paid To</i>)</li> <li>4. CIP (<i>Carriage and Insurance Paid To</i>)</li> <li>5. DPU (<i>Delivered at Place Unloaded</i>)</li> </ol>	<p>naturaleza del producto en la elección del medio de transporte. Se menciona que productos delicados o perecederos requieren medios de transporte más rápidos y seguros, como el transporte aéreo.</p> <p>Discordancias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mientras que la primera opinión enfatiza la importancia de la disponibilidad de rutas directas para el destino deseado, las otras dos opiniones no mencionan este aspecto específicamente al discutir los factores</li> </ul>	<p>embargo, hay discrepancias en cuanto a la importancia de la disponibilidad de rutas directas, el tamaño de la carga y la responsabilidad del vendedor en ciertos términos comerciales. A pesar de estas diferencias, todas las opiniones enfatizan la importancia de evaluar cuidadosamente estos factores para tomar decisiones informadas y eficientes en la gestión del transporte internacional.</p>
---	---	---	---	---

---

---

<p>hoy en día, todas las exportaciones, todo el flujo comercial, casi el 80 % es por vía marítima. Bueno, ya como transporte marítimo que es desde el puerto de origen al puerto final, hay empresas grandes y ya están certificadas, son empresas confiables cómo CGM, <i>shippingworld</i>, bastantes operativas, entonces ahí te brindan la garantía del problema, pero a nivel interno, ya eso sí es un riesgo que tú traslades los productos hasta Aduanas, o desde el</p>	<p>directas para el destino deseado, las otras dos opiniones no mencionan este aspecto específicamente al discutir los factores críticos en la elección del medio de transporte. En la consideración del tamaño de la carga, la segunda opinión menciona el tamaño de la carga como un factor importante a evaluar al elegir un medio de transporte, mientras que las otras dos opiniones no abordan este aspecto específicamente y en mención de la responsabilidad del vendedor en el EXW modificado, La primera opinión menciona la</p>	<p>6.DAP (<i>Delivered At Place</i>) 7.DDP (<i>Delivery Duty Paid</i>) En el Perú, conforme con los datos obtenidos de Sunat, el macro sector tradicional tiene como <i>incoterms</i> más usados al DAP, CIF, FOB y CFR, mientras que en el macro sector no tradicionales los más usados son FOB, CIF, CFR y FCA. Particularmente, en el sector agropecuario, el <i>incoterm</i> más usado es el CIF, que tiene el 40 % de participación durante el 2021, así mismo, la línea de</p>	<p>críticos en la elección del medio de transporte. ●La segunda opinión menciona el tamaño de la carga como un factor importante a evaluar al elegir un medio de transporte, mientras que las otras dos opiniones no abordan este aspecto específicamente. ●La primera opinión menciona la responsabilidad continua del vendedor en un acuerdo EXW modificado, mientras que las otras opiniones no discuten este aspecto relacionado con los <i>incoterms</i>.</p>
---	--	--	--

---

---

<p>punto de origen de Puerto Maldonado a la ciudad de Lima o al puerto, ahí sí va un tema de responsabilidad propia tuya, donde podrías exigir al transportista que te brinden la garantía del producto o en el caso de una pérdida de este producto. Poco es lo que se ayuda en el tema del flete interno es que te brinden un poco los accesos o la trazabilidad del producto mediante el GPS. Entonces, ¿cómo es que algunas empresas te dan esa</p>	<p>responsabilidad continua del vendedor en un acuerdo EXW modificado, mientras que las otras opiniones no discuten este aspecto relacionado con los <i>incoterms</i>. En resumen, las tres opiniones coinciden en identificar varios factores críticos, como el costo, la rapidez y la seguridad, al elegir un medio de transporte internacional. Sin embargo, difieren en los énfasis dados a ciertos aspectos, como la disponibilidad de rutas, el tamaño de la carga y la responsabilidad del vendedor en un acuerdo EXW modificado.</p>	<p>producto más importada en este tipo de <i>incoterm</i> es el maíz duro amarillo.</p>
---	--	---

---

---

CCP04	<p>facilidad? y si tú quieres preguntar a tu producto dónde está tu mercancía, tú tienes el acceso al GPS para que puedas ver en línea.</p>				
	<p>No. Como tal, no algún gremio o algo así. No, para decirlo no. Pero sería una buena estrategia eso. Básicamente por ser nuevos en el mercado. Por decirlo así, al ser nuevo en el mercado hay muchas limitaciones. No eres conocido, no tienes un historial, entonces un poco ahí las empresas o los gremios también toman en</p>	<p>Respecto al código CCP04 se encontró:  Respecto a la importancia de la participación en eventos de promoción a las exportaciones, las tres opiniones coinciden en reconocer la importancia de participar en eventos de promoción a las exportaciones, como ferias internacionales, para obtener beneficios como la captación de nuevos clientes, el</p>	<p>Consiste en el incentivo e impulso del sector exportador con el fin de alcanzar una buena introducción al mercado extranjero, incrementar las cantidades exportables, diversificación de mercados y mejoramientos de medios comerciales. De manera que, las herramientas como</p>	<p>Concordancias:  ●Las tres opiniones coinciden en reconocer la importancia de participar en eventos de promoción a las exportaciones, como ferias internacionales, para obtener beneficios como la captación de nuevos clientes, el conocimiento del producto y la generación de sinergias.  ●Todas las opiniones enfatizan la importancia</p>	<p>La participación en eventos de promoción a las exportaciones es ampliamente reconocida como una estrategia importante para las empresas, con beneficios que incluyen la captación de nuevos clientes y el conocimiento del producto. Además, se destaca la necesidad de preparación y paciencia, así como la inversión financiera requerida</p>

---

---

<p>consideración a que se haya tenido experiencia, que hayan tenido bastante flujo de exportación. Sí, o sea, tratamos de aprovechar las ferias comerciales que se puedan dar, en caso de expoalimentaria que se da más o menos entre los meses de septiembre, octubre anualmente en la ciudad de Lima. Es una de las ferias más famosas a nivel de alimentos. Y entonces, bueno, no como expositores, sino como participantes para buscar socios estratégicos a nivel de</p>	<p>conocimiento del producto y la generación de sinergias. En la necesidad de conocimiento y preparación: Todas las opiniones enfatizan la importancia de estar preparado y tener conocimiento sobre el proceso de exportación antes de participar en eventos de promoción. Se destaca que los negocios en el ámbito de exportación requieren paciencia y que es necesario entender que los resultados no son inmediatos. Y en inversión necesaria, las tres opiniones mencionan que la</p>	<p>por ejemplo las ferias y misiones extranjeras, las investigaciones de mercado, los programas de negocios, el <i>marketing</i> internacional, estimulan la oferta exportable de un país (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2006).</p>	<p>de estar preparado y tener conocimiento sobre el proceso de exportación antes de participar en eventos de promoción. Se destaca que los negocios en el ámbito de exportación requieren paciencia y que es necesario entender que los resultados no son inmediatos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Las tres opiniones mencionan que la participación en eventos de promoción implica una inversión financiera significativa y que las empresas deben estar conscientes de que necesitarán presupuesto para cubrir</li> </ul>	<p>para participar en estos eventos. Sin embargo, hay discrepancias en cuanto a la efectividad de la asociatividad en la participación en eventos de promoción, así como en la dependencia de las empresas del tamaño de estas asociaciones. A pesar de estas diferencias, todas las opiniones coinciden en la importancia de considerar cuidadosamente los costos y beneficios de participar en eventos de promoción a las exportaciones</p>
---	---	--	--	---

---

---

<p>proveedores o a nivel de operativa, de agentes de aduana, de... ¿cómo se llama? de agentes de aduana o de otros organismos que intervienen dentro del proceso de exportación.</p> <p>Claro, hemos conseguido, hay bastantes, lo que logras es una red de contactos a nivel comercial. Entonces, concibes esta información desde proveedores, desde productores, desde nuevas empresas que te pueden hacer la logística, de tus agentes de aduana o de</p>	<p>participación en eventos de promoción implica una inversión financiera significativa y que las empresas deben estar conscientes de que necesitarán presupuesto para cubrir los costos de participación.</p> <p>Respecto a opiniones sobre la asociatividad, mientras que la primera opinión presenta un enfoque más crítico sobre la efectividad de la asociatividad en la participación en eventos de promoción, señalando dificultades y posibles conflictos de interés, las otras dos opiniones destacan los beneficios de pertenecer a asociaciones</p>	<p>los costos de participación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Todas las opiniones coinciden en la necesidad de contar con un seguro de riesgo para cualquier eventualidad.</li> </ul> <p>Discordancias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mientras que la primera opinión presenta un enfoque más crítico sobre la efectividad de la asociatividad en la participación en eventos de promoción, señalando dificultades y posibles conflictos de interés, las otras dos opiniones destacan los beneficios de pertenecer a</li> </ul>
--	--	---

---

---

<p>los barcos que transportan ya desde Perú o al país de destino. Entonces como red de contactos es muy provechosa hacer participada mediante esta feria. En relación con el seguro de riesgo pienso que si es importante, puesto que se corren muchos riesgos en la manipulación del producto en su traslado, así mismo, en la relación con el cliente al momento de pagar, pero no contamos con seguro de riesgo por el momento.</p>	<p>para obtener respaldo, capacidades exportables y facilidades de información.</p> <p>En perspectivas sobre el tamaño de la empresa, la segunda opinión sugiere que las empresas más grandes no dependen de la asociatividad para participar en eventos de promoción, mientras que la tercera opinión no hace distinciones en función del tamaño de la empresa y resalta los beneficios de pertenecer a asociaciones sin importar el tamaño.</p> <p>En resumen, las tres opiniones coinciden en la importancia de participar en eventos de promoción a las exportaciones, la</p>	<p>asociaciones para obtener respaldo, capacidades exportables y facilidades de información.</p> <p>● La segunda opinión sugiere que las empresas más grandes no dependen de la asociatividad para participar en eventos de promoción, mientras que la tercera opinión no hace distinciones en función del tamaño de la empresa y resalta los beneficios de pertenecer a asociaciones sin importar el tamaño.</p>
--	---	---

---

---

necesidad de preparación y conocimiento, así como la inversión financiera requerida. Sin embargo, difieren en las perspectivas sobre la asociatividad y el tamaño de la empresa en relación con la participación en dichos eventos. Todas las opiniones coinciden al destacar la importancia del seguro de riesgo como previsión ante cualquier eventualidad con el producto, así mismo, es posible correr riesgos con impuntualidad en los pagos, transacciones con empresas fraudulentas, condiciones naturales o políticas en el país

---

---

		destino. Por ello, lo ideal es tener todo previsto.			
CCE05	<p>No, esto era tercerizado con la planta que nosotros procesamos. Era una empresa nueva. Y además la inversión para las plantas de procesamiento son muy grandes. Al ser una empresa no teníamos el capital como para implementar un producto, o implementar la planta para un específico producto. Entonces, por eso vemos que estratégicamente era</p>	<p>Respecto al código CCE05 se encontró: Respecto a la dependencia del empaquetado externo, las tres opiniones coinciden en que la decisión de tercerizar el empaquetado depende de factores como la capacidad interna de la empresa, los costos involucrados y la experiencia. Todas reconocen que en algunos casos puede ser más eficiente tercerizar el empaquetado, especialmente si la empresa no cuenta con especialistas o si los</p>	<p>Se define como un sistema coordinado, donde los productos elaborados o cosechados son acomodados en envases o embalajes para su traslado, del lugar de producción al lugar de consumo, para evitar que sufra algún daño. Facilita el acopio, empaquetado y clasificación de mercancías para su envío, protegiéndolas de riesgos físicos y ambientales durante su almacenamiento y transporte, de manera,</p>	<p>Concordancias:  <ul style="list-style-type: none"> <li>Las tres opiniones coinciden en resaltar la importancia de que el empaquetado resguarde adecuadamente el producto durante el transporte y la manipulación, garantizando su durabilidad y evitando daños. También coinciden en que un buen empaquetado contribuye a la eficiencia del proceso logístico y a la satisfacción del cliente al momento de recibir el producto.</li> </ul> </p>	<p>El empaquetado adecuado es fundamental para proteger el producto durante el transporte y la manipulación, así como para la eficiencia del proceso logístico y la satisfacción del cliente. La decisión de tercerizar el empaquetado depende de diversos factores, incluyendo la capacidad interna de la empresa, los costos y la experiencia. Sin embargo, hay discrepancias en cuanto a si tercerizar implica</p>

---

---

<p>tercerizar, dado que también los productos son temporales. Claro. Mientras el producto no ha sido entregado a aduanas o a la gente de aduana, tu producto todavía puedes modificar las cantidades de la presentación. Obviamente va un tema de adenda del contrato, de que esto implique tal vez, oye, me estás pidiendo esto que cambie, pero mira, ya he hecho este proceso, entonces me va a costar esto. O sea, hay un tema de acuerdo con el cliente, en normal se puede</p>	<p>costos de capacitar a los trabajadores son altos. La Importancia del empaquetado en la protección del producto, las tres opiniones resaltan la importancia de que el empaquetado resguarde adecuadamente el producto durante el transporte y la manipulación, garantizando su durabilidad y evitando daños. También coinciden en que un buen empaquetado contribuye a la eficiencia del proceso logístico y a la satisfacción del cliente al momento de recibir el producto.</p>	<p>un empaquetado eficiente debe contribuir a identificar la mercancía, por tanto, debe mostrar su descripción y características, así como todos los datos correspondientes de envío (Tarango, 2005).</p>	<p>●Las tres opiniones coinciden en que la decisión de tercerizar el empaquetado depende de factores como la capacidad interna de la empresa, los costos involucrados y la experiencia. Todas reconocen que en algunos casos puede ser más eficiente tercerizar el empaquetado, especialmente si la empresa no cuenta con especialistas o si los costos de capacitar a los trabajadores son altos.</p> <p>Discordancias:</p> <p>●Mientras que la primera opinión menciona que tercerizar el</p>	<p>un sobrecosto o si los beneficios superan este aspecto. Además, algunas opiniones destacan aspectos adicionales a considerar en la tercerización, como la organización del empaquetado y la capacidad financiera de la empresa. A pesar de estas diferencias, todas las opiniones reconocen la importancia de evaluar cuidadosamente los pros y los contras de la tercerización del empaquetado para tomar la mejor decisión para la empresa.</p>
--	---	---	---	--

---

---

<p>reestructurar la forma del empaque, las cantidades, pero bajo obviamente un acuerdo Claro, mira, este, básicamente este producto en alimenticio, se sellaba en bolsas de 25 kilos promedio, 25 kilos pero sellados al vacío, pero en una bolsa sellada al vacío así como la carne, pero a la vez se añadía una caja para que proteja este producto porque como es como un grano estas se pueden quebrar, estas se pueden romper, la bolsa se puede romper y se puede derramar.</p>	<p>Respecto al enfoque en los costos y la eficiencia, mientras que la primera opinión menciona que tercerizar el empaquetado puede representar un sobrecosto y sugiere que algunas empresas prefieren mantener el proceso internamente para evitar complicaciones, las otras dos opiniones destacan los beneficios en términos de calidad, durabilidad y eficiencia que puede brindar un empaquetado externo especializado, aunque reconociendo que esto también conlleva un costo adicional.</p> <p>El énfasis en la organización y la</p>	<p>empaquetado puede representar un sobrecosto y sugiere que algunas empresas prefieren mantener el proceso internamente para evitar complicaciones, las otras dos opiniones destacan los beneficios en términos de calidad, durabilidad y eficiencia que puede brindar un empaquetado externo especializado, aunque reconocen que esto también conlleva un costo adicional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● La segunda opinión resalta la importancia de que el empaquetado permite colocar el producto de manera</li> </ul>
---	---	--

---

---

por eso se añadía una caja que cubriera básicamente este producto de 25 kilos. Es un producto, bueno, es un envase básicamente ya estándar para el producto. Si. Era usual en el mercado esa forma de presentación.	capacidad financiera, la segunda opinión resalta la importancia de que el empaquetado permite colocar el producto de manera ordenada y eficiente, mientras que la tercera opinión menciona la capacidad financiera de la empresa como un factor a considerar en la decisión de tercerizar el empaquetado, haciendo referencia al capital de trabajo disponible. Estos aspectos no son mencionados en la primera opinión. En resumen, las tres opiniones coinciden en la importancia del empaquetado adecuado para proteger el producto	ordenada y eficiente, mientras que la tercera opinión menciona la capacidad financiera de la empresa como un factor a considerar en la decisión de tercerizar el empaquetado, haciendo referencia al capital de trabajo disponible. Estos aspectos no son mencionados en la primera opinión.
---	--	--

---

---

durante el transporte y la manipulación. Sin embargo, difieren en cuanto a la conveniencia de tercerizar este proceso, los factores a considerar en esta decisión y el énfasis en los aspectos como los costos, la eficiencia, la organización y la capacidad financiera de la empresa.

CFC01	<p><i>Golden Earth</i> es una empresa de un grupo económico ya más grande. Obviamente, dentro de sus estrategias de diversificar el mercado de sus productos ha creado la empresa <i>Golden Earth</i>, pero</p>	<p>Respecto al código CFC01 se encontró:</p> <p>Respecto a fuentes de financiamiento, las tres opiniones mencionan diferentes fuentes de financiamiento para el capital de trabajo, como el capital propio de la</p>	<p>De acuerdo con Promperú (2023), son las inversiones requeridas durante el ciclo productivo, que pueden ser en efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. De este modo, efectivo es el dinero</p>	<p>Concordancias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Las tres opiniones mencionan diferentes fuentes de financiamiento para el capital de trabajo, como el capital propio de la empresa, préstamos bancarios, cooperativas, aportes de socios,</li> </ul>	<p>La obtención de financiamiento para el capital de trabajo es fundamental para el funcionamiento de una empresa, y se reconoce la variedad de fuentes disponibles, desde el capital propio hasta préstamos bancarios y</p>
-------	---	--	--	--	--

---

---

<p>forma parte de un grupo económico que generalmente es el que daba el respaldo financiero para la inversión, Internamente se maneja este tema de préstamos, pero lo gestiona la empresa matriz y ellos subsidian los gastos de las demás empresas. Entre el grupo de la empresa.</p>	<p>empresa, préstamos bancarios, cooperativas, aportes de socios, bancos, asociaciones y financieras. La importancia del historial financiero, todas las opiniones hacen referencia a la importancia del historial financiero de la empresa para acceder a financiamiento, ya sea mediante la banca comercial, cooperativas u otras instituciones financieras. Y en la necesidad de garantías y respaldo, las tres opiniones coinciden en que obtener financiamiento para el capital de trabajo puede requerir garantías y respaldo, ya sea en forma</p>	<p>con que cuenta la empresa, tanto en su local como en los bancos con los que trabaja. Por su parte, las cuentas por cobrar corresponden a todo lo que está pendiente de cobranza a los clientes que se ha vendido a crédito. Mientras que, los inventarios son los <i>stocks</i> de materias primas, productos en proceso y productos terminados que se encuentran en los almacenes de la empresa. Es así como, en contabilidad, efectivo, cuentas por cobrar e inventarios se</p>	<p>bancos, asociaciones y financieras.          ●Todas las opiniones hacen referencia a la importancia del historial financiero de la empresa para acceder a financiamiento, ya sea mediante la banca comercial, cooperativas u otras instituciones financieras.          ●Las tres opiniones coinciden en que obtener financiamiento para el capital de trabajo puede requerir garantías y respaldo, ya sea en forma de activos, historial crediticio o contratos comerciales.</p>	<p>otras instituciones financieras. Además, todas las opiniones coinciden en la importancia del historial financiero y la posibilidad de que el financiamiento requiera garantías y respaldos. Sin embargo, hay discrepancias en cuanto al énfasis en diferentes fuentes de financiamiento, así como en la consideración de aspectos contables y fiscales del financiamiento. A pesar de estas diferencias, todas las opiniones resaltan la importancia de evaluar</p>
--	--	--	---	--

---

---

<p>de activos, historial crediticio o contratos comerciales.</p> <p>Respecto al énfasis en la diversidad de fuentes de financiamiento, mientras que la primera opinión destaca principalmente el uso de financiamiento propio o del banco, la segunda opinión resalta la posibilidad de apalancarse en una empresa matriz, y la tercera opinión menciona una variedad más amplia de fuentes de financiamiento, como aportes de socios, bancos, asociaciones y financieras.</p> <p>En el enfoque de la estructura de financiamiento, la primera opinión se centra en la</p>	<p>le denomina activos corrientes.</p> <p>Así mismo, refiere Promperú (2023), que existen varias formas de obtener capital de trabajo para una empresa, como son:</p> <p>La primera, es mediante los propios recursos del empresario, esto supone disponer plata de sus fondos, o que la empresa genere los recursos necesarios, es decir, que sus ingresos en efectivo sean mayores que sus egresos en efectivo, producto de las operaciones propias del negocio.</p>	<p>Discordancias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mientras que la primera opinión destaca principalmente el uso de financiamiento propio o del banco, la segunda opinión resalta la posibilidad de apalancarse en una empresa matriz, y la tercera opinión menciona una variedad más amplia de fuentes de financiamiento, como aportes de socios, bancos, asociaciones y financieras.</li> <li>● La primera opinión se centra en la importancia de la estructura de financiamiento desde el punto de vista contable y fiscal, mientras que</li> </ul>	<p>cuidadosamente las opciones de financiamiento disponibles y mantener un historial financiero sólido para facilitar el acceso al capital de trabajo.</p>
--	--	--	--

---

---

<p>importancia de la estructura de financiamiento desde el punto de vista contable y fiscal, destacando la necesidad de un registro adecuado de los préstamos y aportes de capital. En contraste, las otras opiniones no abordan específicamente este aspecto contable y fiscal del financiamiento. En resumen, las tres opiniones coinciden en las diferentes fuentes de financiamiento disponibles para el capital de trabajo y la importancia del historial financiero y las garantías. Sin embargo, difieren en el énfasis en la diversidad de</p>	<p>La segunda, procede de los proveedores, el crédito que se obtiene de ellos implica más días de plazo para pagar lo que se les adquirió y, por lo tanto, menos recursos que la empresa o su propietario tienen que poner para financiar el capital de trabajo. La tercera, comprende los préstamos que, específicamente para ese fin, pueden obtenerse de las entidades financieras. En el caso de los bancos, estos pueden poner, a disposición de sus clientes, apoyo financiero para capital</p>	<p>las otras opiniones no abordan específicamente este aspecto contable y fiscal del financiamiento.</p>
--	---	--

---

---

fuentes de financiamiento y el enfoque en la estructura contable y fiscal del financiamiento.	de trabajo, a fin de financiar ventas locales o ventas al exterior. En el caso de las ventas locales, otorgan operaciones de crédito que incluyen sobregiros, pagarés, descuento de letras y <i>factoring</i> . En líneas generales, en la mayoría de las empresas el recurso disponible para el capital de trabajo procede de las tres fuentes descritas, de manera, que disponer de un buen capital de trabajo, permite a la empresa adoptar mejores herramientas para proveer de un
---	--

---

---

			buen producto o servicio.		
		Respecto al código	Como plantea	Concordancias:	La responsabilidad
	Bueno, es la forma de la negociación, cómo lo puedes dar.	CFC02 se encontró:	Promperú (2023), las empresas pueden	●Todas las opiniones coinciden en resaltar la	financiera es fundamental para
	Generalmente, algunas empresas daban anticipos, incluso antes del proceso de recolección, como es un producto bien cotizado. Hay empresas que, por ejemplo, la campaña es en diciembre, que empieza el proceso de recolección. Y ya meses antes incluso daban adelantos para comprometer una cantidad de productos.	Respecto a la importancia de la responsabilidad financiera, todas las opiniones coinciden en resaltar la importancia de la responsabilidad financiera de la empresa para obtener y mantener créditos comerciales. Se menciona la necesidad de pagar puntualmente, cumplir con obligaciones tributarias y laborales, y tener capacidad de retorno del préstamo.	financiar sus ventas al exterior, para ello, se debe considerar que el término «financiamiento de ventas» constituye un financiamiento de capital de trabajo, lo que implica que el acreedor, como bancos o proveedores, adelanta dinero o bienes como materias primas e insumos, para que la empresa	importancia de la responsabilidad financiera de la empresa para obtener y mantener créditos comerciales. Se menciona la necesidad de pagar puntualmente, cumplir con obligaciones tributarias y laborales, y tener capacidad de retorno del préstamo.	obtener y mantener créditos comerciales, lo cual implica pagar puntualmente, cumplir con obligaciones tributarias y laborales, y tener capacidad de retorno del préstamo. Además, todas las opiniones destacan la importancia de analizar la capacidad de devolución del préstamo y respaldarlo con
CFC02		En el análisis de la capacidad de devolución,	vendedora pueda producir y luego, con	de analizar la capacidad de devolución del	la empresa. Sin embargo, hay

---

---

<p>Entonces, ahí a la parte de los productores o los que los, las cooperativas, de cierta forma sí se les daba un poco la, los adelantos, ¿no? y era una forma de ayudarles como un capital de trabajo para que ellos también puedan explotar este producto.</p>	<p>las tres opiniones destacan la importancia de analizar la capacidad de devolución del préstamo o del dinero prestado por parte de la empresa. Se menciona la necesidad de respaldar el préstamo con activos o productos de la empresa. Respecto al enfoque en la gestión financiera, mientras que la primera opinión se centra en la importancia del orden financiero y en evitar el sobreendeudamiento, la segunda opinión destaca la importancia de tener un buen desempeño en el área de finanzas para obtener créditos amplios y a largo plazo. Por otro</p>	<p>el producto de la cobranza, pueda cancelar el préstamo. De esta manera, es posible encontrar una gran variedad de formas para financiar las ventas al exterior, las cuales se van generando dentro de las negociaciones entre la empresa y el cliente del exterior. Es por lo que, se puede observar que el financiamiento puede provenir del importador (comprador), del exportador (vendedor) o de los bancos.</p>	<p>préstamo por parte de la empresa. Se menciona la necesidad de respaldar el préstamo con activos o productos de la empresa. Discordancias: ●Mientras que la primera opinión se centra en la importancia del orden financiero y en evitar el sobreendeudamiento, la segunda opinión destaca la importancia de tener un buen desempeño en el área de finanzas para obtener créditos amplios y a largo plazo. Por otro lado, la tercera opinión se enfoca en el análisis de la capacidad</p>	<p>discrepancias en cuanto al énfasis en diferentes aspectos de la responsabilidad financiera, así como en la consideración de aspectos temporales en relación con la solvencia financiera a largo plazo. A pesar de estas diferencias, todas las opiniones subrayan la importancia de mantener una buena gestión financiera para facilitar el acceso y sostenibilidad de créditos comerciales.</p>
--	---	---	---	---

---

---

lado, la tercera opinión se enfoca en el análisis de la capacidad de devolución del préstamo desde el punto de vista del respaldo con activos o productos.

Y en la perspectiva temporal, la segunda opinión menciona la importancia de ser solvente financieramente a largo plazo y de capitalizarse gradualmente para no depender de la matriz, mientras que las otras opiniones no abordan específicamente este aspecto temporal en relación con la obtención y sostenibilidad de créditos comerciales.

---

de devolución del préstamo desde el punto de vista del respaldo con activos o productos.

La segunda opinión menciona la importancia de ser solvente financieramente a largo plazo y de capitalizarse gradualmente para no depender de la matriz, mientras que las otras opiniones no abordan específicamente este aspecto temporal en relación con la obtención y sostenibilidad de créditos comerciales.

### **4.3. Interpretación de los Hallazgos**

#### **4.3.1. Capacidad Productiva.**

La investigación resalta que la tecnología es ampliamente reconocida como un factor crucial para el desarrollo y éxito de las empresas exportadoras de castañas. Existe un consenso general sobre la importancia de integrar equipos avanzados, *software* especializado y conocimientos técnicos del personal para alcanzar un nivel tecnológico óptimo. Esta coincidencia de opiniones subraya la relevancia de maximizar los beneficios comerciales mediante una visión integral que optimice la implementación tecnológica en los procesos productivos.

Además, se destaca la gestión eficiente de materias primas e insumos, junto con la capacidad de almacenamiento y producción, como elementos cruciales para mantener la productividad y satisfacer la demanda del mercado. A pesar de las diferencias en los enfoques específicos, el acuerdo sobre la importancia de estos aspectos resalta la necesidad de adaptar estrategias de producción y comercialización a las características del mercado objetivo. Esto es esencial para garantizar una gestión eficaz de los recursos y potenciar de forma sostenible la capacidad productiva.

Por otra parte, se enfatiza que la calidad del producto y obtención de certificaciones como ISO 9000 y *Total Quality Management* (TQM) son fundamentales para competir con éxito en los mercados internacionales. Aunque haya discrepancias en las preferencias por certificaciones específicas, el consenso sobre asegurar una alta calidad del producto resalta la necesidad de adoptar un enfoque completo en la implantación de sistemas efectivos de gestión de calidad.

Esto no solo mejora la imagen de la empresa, sino que también aumenta la eficiencia y la competitividad en un mercado globalizado. Generando un entorno favorable para sus colaboradores, propiciando así un crecimiento empresarial integral y sostenido.

#### **4.3.2. Capacidad de Gestión.**

En el ámbito de la gestión empresarial, las diversas opiniones convergen en la imperativa necesidad de garantizar condiciones laborales seguras y saludables mediante la implementación de un sólido plan de seguridad y salud en el trabajo, respaldado por la búsqueda activa de la certificación ISO 45001. Este consenso refleja un compromiso compartido hacia el bienestar físico y psicológico de los colaboradores dentro del sector de agroexportación, reconociendo y valorando profundamente la experiencia multifacética de estos en términos operativos, comerciales y administrativos.

En cuanto a la capacitación de los trabajadores, se destaca un acuerdo unánime sobre la importancia de adaptar los programas formativos para responder específicamente a las necesidades de cada empleado, asegurando que las capacitaciones sean accesibles, dinámicas y pertinentes. Aunque las opiniones varían en cuanto a los métodos precisos y la frecuencia de estas capacitaciones, todas subrayan la inversión en el desarrollo profesional como un medio para mejorar el desempeño laboral y fomentar la fidelización del personal.

En relación con el control de calidad en la producción, se enfatiza la necesidad de que el personal comprenda las diferencias cruciales entre los mercados nacional e internacional, incluyendo estándares de calidad, puntualidad y certificaciones específicas. Además, se reconoce la importancia de estar al tanto de los contextos culturales, económicos y políticos de los países de destino, así como la competencia lingüística, especialmente en inglés, como requisito fundamental para operar eficazmente en mercados globales exigentes.

A pesar de estos puntos de acuerdo, persisten discrepancias en los enfoques específicos, como la profundidad en la sensibilización sobre aspectos técnicos frente a la preparación específica para certificaciones particulares, así como la consideración de factores externos, como la pandemia, que pueden influir en el mercado de productos alimenticios.

### **4.3.3. Capacidad Comercial.**

En el ámbito del comercio internacional, la gestión efectiva de términos comerciales como FOB y CIF, junto con la importancia del seguro de carga para mitigar riesgos, se destaca como un punto central según todas las opiniones. Aunque existen discrepancias en la preferencia y uso de términos menos comunes, así como en la priorización del seguro de carga, todas convergen en la necesidad crucial de comprender y aplicar correctamente estos elementos para asegurar transacciones exitosas y seguras.

La gestión eficiente de la documentación aduanera, incluyendo la declaración aduanera, es otro aspecto crucial según todas las opiniones, a pesar de las diferencias en cuanto a los documentos más allá de la declaración y la importancia relativa de profesionales capacitados comparado como operadores autorizados. La unanimidad radica en la importancia de evitar errores y facilitar un proceso aduanero sin contratiempos.

La selección del medio de transporte internacional también es subrayada por todas las opiniones, enfatizando la evaluación de costos, velocidad, seguridad y confiabilidad, ajustados a la naturaleza del producto. Aunque existen divergencias sobre factores específicos como la disponibilidad de rutas directas y la responsabilidad del vendedor en términos comerciales, todas coinciden en la importancia de evaluar cuidadosamente estos criterios para tomar decisiones informadas y eficaces en la gestión del transporte internacional.

La participación en eventos de promoción a las exportaciones se reconoce ampliamente como estratégica para captar clientes y mejorar el conocimiento del producto, aunque las opiniones difieren en la efectividad de la asociatividad en estos eventos y la dependencia del tamaño de las empresas. No obstante, todas coinciden en la necesidad de evaluar detalladamente los costos y beneficios de tales participaciones.

Finalmente, la decisión de tercerizar el empaquetado es discutida con matices en cuanto a los costos adicionales y los beneficios potenciales, destacando la importancia de considerar

la capacidad interna, los costos y la experiencia antes de optar por esta opción. Aunque las opiniones difieren en la percepción de sobrecostos y beneficios, todas reconocen la necesidad de una evaluación exhaustiva para determinar la mejor estrategia para la empresa.

#### **4.3.4. Capacidad Financiera.**

La capacidad financiera de una empresa es crucial para su operación y crecimiento sostenible. La obtención de financiamiento para el capital de trabajo se reconoce universalmente como fundamental, y se destaca la diversidad de fuentes disponibles, que van desde el capital propio hasta préstamos bancarios e instituciones financieras externas. Aunque existen discrepancias en cuanto al énfasis dado a diferentes fuentes de financiamiento y en la consideración de aspectos contables y fiscales específicos, todas las opiniones convergen en la importancia crítica de evaluar minuciosamente las opciones de financiamiento disponibles y mantener un historial financiero sólido. Este historial no solo facilita el acceso al capital de trabajo, sino que también puede ser determinante en la necesidad de garantías y respaldos para asegurar el financiamiento.

Además, la responsabilidad financiera emerge como otro pilar esencial para la capacidad financiera. Todas las opiniones enfatizan la necesidad de pagar puntualmente, cumplir con las obligaciones tributarias y laborales, y demostrar capacidad de retorno del préstamo mediante el respaldo con activos o productos de la empresa. Aunque hay diferencias en cuanto al énfasis específico en diferentes aspectos de la responsabilidad financiera y en la consideración de la solvencia financiera a largo plazo, en comparación con aspectos temporales, todas concuerdan en que una buena gestión financiera es fundamental para facilitar el acceso y mantener la sostenibilidad de créditos comerciales.

#### 4.4. Discusión

Esta investigación permitió conocer la capacidad exportable de la castaña en la empresa *Golden Earth*, en este sentido, los resultados obtenidos sugieren la necesidad de desarrollar ciertas capacidades en la empresa para que pueda optimizar sus actividades productivas y lograr una oferta exportable de la castaña.

Por ello, se consideró el estudio de una serie de capacidades a reconocer en la empresa, como: Capacidad Productiva, Capacidad de Gestión, Capacidad Comercial y Capacidad Financiera. En concordancia con Aguirre y Martínez (2022), destacan en su estudio estas cuatro capacidades para que una empresa pueda desarrollar y aumentar su producción exportadora, así mismo, sugiere que lo ideal sería que lo posean en niveles altos y óptimos. De la misma forma, Hinojosa y Toledo (2019), concluyen en su estudio destacando la relación positiva entre la capacidad exportadora y la internalización; así mismo, se encontró que existe relación positiva entre la variable capacidad exportadora y la dimensión desarrollo exportador. También se demuestra una relación positiva entre la variable capacidad exportadora y la dimensión recursos-capacidades. Además; denota que la evidencia científica confirma la relación entre capacidad productiva y la internacionalización, siendo esta significativa. Por último, las evidencias muestran una relación positiva entre la dimensión capacidad comercial y la variable internacionalización.

En relación con la Capacidad Productiva, uno de los elementos fundamentales comprende la implementación de tecnologías, maquinarias y equipos especializados, así como la formación continua al personal, para posibilitar unas actividades productivas óptimas en tiempo y dinero, que aumenten significativamente la producción. En este aspecto, Flores y Morales (2018), argumentan en su estudio que el sector Madre de Dios, aun cuando cuenta con potencialidades para el cultivo y cosecha de la castaña, debe mejorar y fortalecer su proceso productivo mediante el desarrollo de nuevas tecnologías y la investigación científica que

permita contar con profesionales especializados en un esfuerzo mancomunado entre la comunidad, el gobierno y las empresas exportadoras. En este contexto, el resultado coincide con Rodríguez et al. (2021), en su estudio en la diversificación de las exportaciones peruanas, hace énfasis en la necesidad de implementar una infraestructura tecnológica que permita diversificar el sector exportador y pasar de una exportación de materia prima a un producto manufacturado, que equilibre las exportaciones y contribuya al crecimiento económico.

Por su parte, la capacidad de gestión, también es un elemento vital para mejorar la capacidad exportadora de una empresa, de modo que, diferenciar el mercado nacional del internacional para producir productos que se adapten fácilmente a los mercados, en especial al internacional, y pueda penetrar mercados de difícil acceso. De acuerdo con esta premisa, Rivarola (2019), denota la necesidad de analizar el entorno del producto y las ventajas que ofrece el sector, para construir una oferta exportable a nivel mundial, para ello se recomienda utilizar la estrategia de penetración de las 4P (producto, plaza, promoción y precio). De esta manera, Alberto y Díaz (2020), proponen en su estudio el diseño de una estrategia exportadora unificada entre las empresas del sector, logrando así la estandarización del proceso en cuanto a modelo, normas y reglamentos, de modo que la unificación de ciertos criterios permite construir una estrategia exportadora potencialmente innovadora que sirva de apoyo metodológico a todas las empresas, en especial a las pequeñas.

En tanto, la capacidad comercial, también es de gran importancia para la capacidad exportadora, esta se resume en una gestión eficiente y oportuna de la documentación y procesos aduaneros, además de una buena selección del transporte internacional que garantice un producto en óptimas condiciones de tiempo y calidad, siendo de vital importancia minimizar los procesos productivos tercerizados. Sin embargo, Cárdenas (2022), agrega en su estudio la necesidad de considerar como parte de una buena gestión comercial internacional los acuerdos comerciales suscritos entre países, puesto que estos posibilitan incrementar la capacidad

exportadora de las empresas y del país. Por su parte, Mendoza et al. (2022), proponen que la gestión comercial pasa por desarrollar un modelo basado en el Método *Lean Manufacturing* (MME), que reduce los tiempos para optimizar recursos e inversión, logrando de un valor agregado en todos los niveles de producción como: cosecha, poscosecha, procesamiento, comercialización y distribución.

Referente a la capacidad financiera comprende una base sobre las que se construyen las otras capacidades para desarrollar la capacidad exportadora de una empresa, de manera que, contar con los recursos financieros es fundamental para cumplir con las obligaciones de la empresa y sustentar su desarrollo. En consecuencia, Aguirre y Martínez (2022), denotan la importancia de que una empresa desarrolle su capacidad financiera en niveles altos para tener una capacidad exportadora.

Y finalmente, referente a la selección de mercado, esta representa un análisis estratégico que toda empresa debe realizar al internacionalizarse, con el objetivo de definir los escenarios más favorables, reduciendo riesgos y buscando un mayor retorno en el largo plazo (Rodríguez, 2017). (Johanson & Vahlne, 2003)), consiste en elegir los países a través de los cuales la empresa puede acceder a clientes potenciales, considerando que cada mercado posee barreras económicas, institucionales y culturales que deben ser evaluadas cuidadosamente. En el caso de Golden Earth S.A.C., la empresa solo exportó castaña a Corea del Sur entre 2017 y 2019; sin embargo, la revisión documental mostró que otros mercados como Estados Unidos, España, Alemania, Países Bajos y Nueva Zelanda también ofrecían condiciones muy favorables, incluyendo un alto PBI per cápita, aranceles preferenciales o nulos y posiciones destacadas en el ranking Doing Business. Esto evidencia que la empresa contaba con oportunidades para diversificar sus mercados y reducir riesgos, aunque decidió concentrarse en un solo destino. Por lo tanto, la limitación no estuvo en la selección de mercados externos, sino en la capacidad interna de Golden Earth S.A.C. para consolidar y ampliar su oferta exportable, lo cual coincide

con la teoría que señala que evaluar estratégicamente el atractivo de cada mercado es clave para fortalecer la capacidad exportadora. Esta evidencia refuerza que la problemática de la empresa no se debió a factores externos, sino a la necesidad de fortalecer sus capacidades internas para aprovechar plenamente las oportunidades internacionales.

## Conclusiones

1. Después de llevar a cabo esta investigación con el fin de conocer las capacidades de la oferta exportable de la castaña de la empresa *Golden Earth*, se ha logrado satisfactoriamente el cumplimiento de los objetivos planteados para dar respuesta a las interrogantes establecidas, lo que conllevó a comprender la realidad en la que se desenvolvía la empresa *Golden Earth* en el periodo objeto de investigación para llevar a cabo su actividad productiva, considerando las capacidades que debe tener la empresa para medir su rendimiento tales como la capacidad productiva, de gestión, comercial y financiera.
2. De este modo, basado en los resultados de la investigación y el análisis de expertos, se concluye que la empresa Golden Earth, en el periodo estudiado, no alcanzó un desempeño satisfactorio en el cumplimiento de sus capacidades productivas, comerciales y financieras. Las debilidades estructurales identificadas en estas áreas, incluyendo la producción, la gestión, la comercialización y las finanzas, sugieren una vulnerabilidad que podría comprometer la sostenibilidad de sus operaciones. La evaluación de expertos y la revisión de estudios previos respaldan esta conclusión, indicando la necesidad de una reestructuración estratégica para fortalecer las áreas de debilidad y mejorar el rendimiento general de la empresa. En resumen, la investigación revela que Golden Earth operaba con limitaciones significativas en sus capacidades esenciales, lo que implicaba un riesgo considerable para su funcionamiento integral. La falta de cumplimiento en las áreas clave, como la producción, la gestión, el ámbito comercial y las finanzas, subraya la necesidad de una intervención estratégica. Esta intervención debe estar orientada a la mejora de la eficiencia operativa, la optimización de los procesos de gestión, la expansión de las estrategias comerciales y la consolidación de la estabilidad financiera. Solo a través de una

reestructuración integral, Golden Earth podrá mitigar los riesgos y asegurar su viabilidad a largo plazo en el competitivo mercado de exportación de castañas.

3. El análisis de la capacidad productiva de Golden Earth revela una dependencia significativa de tecnología obsoleta y procesos manuales, con una notable falta de automatización. Adicionalmente, el control de calidad se ve comprometido por la ausencia de procesos certificados y la subcontratación de actividades, lo que dificulta la implementación de mejoras continuas. A pesar de estas deficiencias, la empresa demuestra fortalezas en la disponibilidad de materia prima y en la gestión de tiempos de producción para cumplir con los pedidos. En lo que respecta al capital humano, se identifica una carencia crítica en planes de formación continua y permanente. Esta falta de actualización y mejora de conocimientos técnicos en el personal impacta directamente en el manejo de la producción, limitando el potencial de optimización y eficiencia operativa de la empresa.
4. La capacidad de gestión de Golden Earth se ve mermada por la carencia de una estructura organizacional que priorice la capacitación continua de sus colaboradores y fomente una comunicación laboral fluida. La disposición física de la empresa, con espacios segregados para cada proceso productivo, agrava esta situación, dificultando la sinergia y el intercambio de conocimientos. Esta falta de cohesión interna y de inversión en el desarrollo del capital humano limita la agilidad y la eficacia en la toma de decisiones y la resolución de problemas. Adicionalmente, la empresa exhibe una ausencia notable en el desarrollo de planes estratégicos y de marketing, así como una subestimación de la cultura exportadora. Esta carencia de visión a futuro y de estrategias proactivas para la expansión de mercados internacionales deja a Golden Earth en una posición vulnerable frente a la competencia global y limita significativamente su potencial de crecimiento y diversificación. La falta de una cultura exportadora sólida impide la adaptación a las

demandas y normativas de mercados extranjeros, representando una barrera crítica para la internacionalización.

5. La capacidad comercial de Golden Earth se ve severamente limitada por deficiencias críticas en la gestión de documentación aduanera y un conocimiento insuficiente de la terminología esencial del comercio internacional, como los Incoterms. Esta falta de experticia en los procedimientos y regulaciones aduaneras no solo puede generar retrasos operativos y la imposición de multas, sino que también complica la logística en las operaciones de exportación e importación, erosionando la eficiencia y aumentando los costos. Adicionalmente, la ausencia de un seguro de riesgo adecuado representa una vulnerabilidad significativa para la empresa en sus negociaciones comerciales. La falta de previsión ante situaciones adversas, tales como daños a la mercancía durante el transporte, retrasos imprevistos o incumplimientos contractuales por parte de terceros, expone a Golden Earth a pérdidas financieras considerables y a un potencial deterioro de su reputación en el mercado global.
6. El análisis de la capacidad financiera de Golden Earth revela una profunda dependencia de un conglomerado económico mayor, lo que compromete su autonomía y solvencia intrínseca. Esta interdependencia limita severamente la capacidad de la empresa para ofrecer créditos a sus clientes, un factor que puede restringir su competitividad y el alcance de sus operaciones comerciales. Asimismo, las decisiones críticas relacionadas con préstamos bancarios y planes de inversión están supeditadas a la aprobación y directrices del grupo matriz, lo que sugiere una falta de independencia en la gestión financiera estratégica y operativa. Adicionalmente, la ausencia de un seguro de riesgo en las transacciones comerciales representa una vulnerabilidad significativa para Golden Earth. La falta de cobertura contra eventos adversos expone los activos de la empresa y la estabilidad financiera de sus colaboradores a riesgos innecesarios. Un seguro de riesgo

adecuado es fundamental para mitigar pérdidas potenciales, asegurar la continuidad del negocio ante imprevistos y mantener la solvencia, elementos cruciales para la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo en un entorno económico volátil.

7. La capacidad de Golden Earth para la selección de mercados internacionales se ve fundamentalmente comprometida por la omisión de criterios básicos y esenciales en su proceso de toma de decisiones. La ausencia de una matriz estructurada para la evaluación y selección de mercados indica una metodología ad hoc, carente de rigor analítico y sistemático. Esta falta de un marco de referencia formalizado impide una comparación objetiva y una priorización basada en datos concretos, dejando a la empresa expuesta a decisiones subjetivas y potencialmente erróneas. Adicionalmente, la no definición de indicadores o variables específicas para el análisis de mercados preseleccionados, así como la omisión en la determinación de pesos o promedios ponderados para su medición, evidencia una carencia crítica en la profundización del análisis. Sin métricas claras y ponderadas, resulta imposible cuantificar el atractivo y el potencial de cada mercado de manera rigurosa, dificultando la identificación de aquellos con mayores posibilidades de éxito y la asignación eficiente de recursos. Esta metodología incompleta limita severamente la capacidad de la empresa para una internacionalización estratégica y exitosa.

## Recomendaciones

1. El pésimo desempeño de la capacidad exportadora de la empresa Golden Earth SAC., es un típico caso de aquellos en los que la empresa exportadora se constituye y, en no más de dos años, deja de exportar. La falta de oferta exportable llevó a la empresa a fracasar en sus intentos de afianzarse como una gran empresa exportadora de castaña amazónica. Se recomienda a las empresas que se constituyen e inician inmediatamente sus actividades de exportación a que determinen clara y objetivamente su oferta exportable, entendida esta como la capacidad exportadora, es decir, la suma de capacidades productiva, de gestión, comercial, financiera y de selección de mercado internacional. No hay otra opción, sobre todo, para este tipo de empresas conocidas en la teoría de los negocios internacionales como Born Global Enterprises (empresas nacidas globales), es decir, se constituyen e inmediatamente inician sus actividades de exportación o de cualquier otra modalidad de negocio internacional.
2. En cuanto a las capacidades productivas y de gestión, se recomienda enfocar esfuerzos en la optimización de los procesos de cosecha, post-cosecha y procesamiento para asegurar la máxima calidad y rendimiento de las castañas. Esto podría incluir la implementación de tecnologías avanzadas para la clasificación, el secado y el empaque, así como la adopción de sistemas de trazabilidad robustos que garanticen la seguridad alimentaria y cumplan con los estándares internacionales. Paralelamente, es fundamental fortalecer las capacidades de gestión a través de la capacitación del personal en técnicas de producción sostenible y en la administración eficiente de los recursos, lo que permitirá una mejor toma de decisiones y una mayor resiliencia ante los desafíos del mercado. Desde la perspectiva comercial y financiera, se sugiere desarrollar una estrategia de marketing digital integral que permita a Golden Earth alcanzar nuevos mercados y consolidar su presencia en los existentes. Esto implica la creación de contenido atractivo y de alta calidad que destaque los atributos únicos

de sus castañas, así como la participación activa en plataformas de comercio electrónico y redes sociales dirigidas a consumidores y distribuidores internacionales. En el ámbito financiero, se recomienda una evaluación exhaustiva de la estructura de costos y la exploración de fuentes de financiamiento que apoyen la expansión de la capacidad productiva y la penetración en mercados extranjeros, asegurando así la sostenibilidad económica de las operaciones de exportación.

3. Se sugiere que la empresa, una vez que incurse en los negocios internacionales a través de la actividad exportadora debe asegurarse de contar con la suficiente capacidad productiva, lo cual implica, esencialmente, disponer de cantidad, calidad, uso de la tecnología y hacer uso también de certificaciones. En un mundo tan globalizado como el actual, solo destacan aquellas empresas que producen bienes diferenciados, que cuentan con ventajas competitivas que los llevan a marcar la diferencia respecto a productos estandarizados, que son los que todas las empresas producen y comercializan lo cual genera inevitablemente una cruenta guerra de precios entre ellas llevándolas a quebrar irremediablemente. Tener productos diferenciados implica disponer de calidad que atraiga al público objetivo, ávido de contar con productos que no solo le cubran su necesidad, sino que le genere valor. Otra condición fundamental es la cantidad de oferta exportable la cual se logrará en la medida que se utilice tecnología adecuada que reduzca costos y tiempos y sobre la base de economías de escala producir bienes que aseguren cubrir cualquier pedido que provenga del exterior. La diferenciación también se genera por las certificaciones que pudiera tener la empresa exportadora que distinguirán su oferta exportable haciéndola más competitiva y diferenciada.
4. Se recomienda que la empresa debe contar también con capacidad de gestión, lo cual implica diseñar estrategias en cuanto a las palabras claves y mágicas de la administración como son: planificar, organizar, dirigir y controlar. La empresa debe tener muy en claro su misión,

visión, valores y diseñar su planeamiento estratégico que le sirva de guía en su proceso de internacionalización. Organizar implica asignar funciones bajo un diseño organizacional vertical que simplifique el número de colaboradores y que algunas de las actividades secundarias puedan ser tercerizadas y, de esa manera, reducir sus costos que impactarán en mejores condiciones de precios competitivos. De otro lado, una empresa sin dirección, sin liderazgo y sin guía, no durará mucho en el tiempo, en este sentido, el liderazgo es fundamental. Finalmente, una empresa sin control poco o nada podrá sobresalir y menos corregir sus procesos. El control de calidad, de inventarios, el control ex ante, durante y ex post proceso productivo y administrativo tiene que estar presente siempre.

5. Para mitigar las deficiencias en la gestión de documentación aduanera y el conocimiento de la terminología del comercio internacional, se recomienda la implementación de un programa integral de capacitación y desarrollo profesional enfocado en las normativas aduaneras vigentes y la correcta aplicación de los Incoterms. Este programa debería incluir módulos teóricos y prácticos, simulaciones de casos reales y la certificación de competencias. La adopción de un sistema de gestión documental digitalizado, que automatice la recopilación, validación y archivo de la documentación aduanera, también es crucial. Esto no solo optimizará los flujos de trabajo, reduciendo la probabilidad de errores y retrasos, sino que también asegurará el cumplimiento normativo y facilitará el acceso a la información, mejorando la toma de decisiones estratégicas. En cuanto a la ausencia de un seguro de riesgo adecuado, se aconseja realizar una evaluación exhaustiva de los riesgos inherentes a las operaciones de comercio internacional que Golden Earth emprende. Con base en esta evaluación, se debe diseñar y contratar una póliza de seguro de carga multimodal que cubra de manera específica los riesgos identificados, tales como daños físicos a la mercancía, pérdidas por robo o extravío, y riesgos políticos o de fuerza mayor. La selección de un proveedor de seguros con experiencia probada en el sector y la

negociación de términos y condiciones que ofrezcan una cobertura óptima y una relación costo-beneficio favorable son pasos esenciales para salvaguardar los activos de la empresa y mantener la continuidad del negocio ante eventos adversos.

6. Para mejorar su autonomía financiera y flexibilidad operativa, Golden Earth debería dar prioridad a la diversificación de sus fuentes de financiación. Este cambio estratégico implicaría explorar activamente líneas de crédito alternativas más allá del conglomerado matriz, lo que podría incluir asociaciones con instituciones financieras especializadas, la emisión de bonos corporativos en el mercado abierto o la captación de inversores estratégicos independientes del grupo matriz. Al establecer una base de capital más sólida y autosuficiente, Golden Earth puede recuperar el control sobre sus decisiones financieras, reforzar su solvencia intrínseca y ampliar significativamente su capacidad para conceder crédito a su clientela. Esto, a su vez, servirá para agudizar su ventaja competitiva y ampliar el alcance de sus actividades comerciales, allanando el camino para un crecimiento sostenible. Además, es imperativo que Golden Earth implemente una estrategia integral de seguros de riesgo para salvaguardar sus transacciones comerciales y proteger a la empresa de acontecimientos adversos. Esto incluye la adquisición de pólizas de seguro adecuadas que cubran los riesgos crediticios, las interrupciones operativas y la volatilidad del mercado. Este enfoque proactivo de la gestión de riesgos mitigará eficazmente las posibles pérdidas financieras, garantizará la continuidad del negocio ante retos imprevistos y reforzará la estabilidad financiera tanto de la empresa como de sus partes interesadas. Contar con una cobertura de seguro adecuada es un paso fundamental para mantener la solvencia, fomentar la confianza entre los socios comerciales y garantizar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de Golden Earth en un panorama económico cada vez más impredecible.
7. Se recomienda la implementación de una matriz de evaluación de mercados multifactorial. Esta matriz deberá incorporar variables clave como el tamaño del mercado, potencial de

crecimiento, estabilidad económica y política, barreras de entrada (arancelarias y no arancelarias), nivel de competencia, afinidad cultural y regulatoria, y la infraestructura logística disponible. Cada uno de estos factores deberá ser ponderado según la estrategia y prioridades de Golden Earth, permitiendo así una calificación objetiva y comparativa de los mercados preseleccionados. La adopción de esta herramienta facilitará la toma de decisiones basada en evidencia, minimizando la subjetividad y maximizando la probabilidad de éxito en la elección de mercados estratégicos. Adicionalmente, se sugiere desarrollar un conjunto de indicadores de desempeño (KPIs) específicos y métricas ponderadas para cada etapa del proceso de análisis de mercado. Estos indicadores deben ser cuantificables y estar alineados con los objetivos de negocio de Golden Earth, abarcando desde el análisis macroeconómico hasta la evaluación del comportamiento del consumidor y la viabilidad operativa. Por ejemplo, se podrían definir KPIs como el Costo de Adquisición de Cliente (CAC) proyectado, el Valor de Vida del Cliente (LTV) estimado, la cuota de mercado potencial alcanzable, y los costos operativos logísticos. La asignación de pesos a estos indicadores, basada en un análisis de sensibilidad y en la contribución esperada de cada uno al éxito general en el mercado objetivo, permitirá a Golden Earth realizar una priorización rigurosa y una asignación de recursos más eficiente, sentando las bases para una expansión internacional sostenible.

8. Por último, es recomendable impulsar la diversificación de productos y mercados, en lugar de enfocarse únicamente en la venta de castañas enteras, la empresa podría explorar la creación de una gama más amplia de productos derivados, como harina de castaña, aceite de castaña, snacks (barritas energéticas, por ejemplo), o incluso productos cosméticos utilizando el aceite de castaña. Esto permitiría acceder a nuevos segmentos de mercado y reducir la dependencia de un solo producto. Además, se debe investigar la posibilidad de exportar a nuevos mercados internacionales, enfocándose en aquellos países con una alta

demanda de productos orgánicos y sostenibles. La participación en ferias internacionales y la colaboración con distribuidores internacionales son estrategias clave para lograr este objetivo. Se debe destacar la sostenibilidad y la procedencia amazónica como un valor añadido para atraer a consumidores preocupados por el medio ambiente y la procedencia de los alimentos.

## Referencias

- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo MINEDU. (enero de 2008). *Texto Escolar de Comercio Exterior para la Educación Secundaria* (Segunda Edición ed.). (C. d. Turismo, Ed.) Lima, Lima, Perú: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Recuperado el 27 de febrero de 2024, de <https://repositorio.promperu.gob.pe/items/1b52c826-c92e-443b-877c-6efa4929faec>
- (ITC), I. T. (2024). *Trade Map – Statistics on international trade*. Obtenido de <https://www.trademap.org>
- Aduanet. (s. f.). *ITarancel – Consulta de aranceles aduaneros*. Obtenido de <http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias>
- Aghion, P., & Howitt, P. (1998). *Endogenous growth theory*. Cambridge: The MIT Press. Recuperado el 29 de febrero de 2024
- Agosin, M. (abril de 2009). Crecimiento y diversificación de exportaciones en economías emergentes. *CEPAL*, 117-134. Recuperado el 05 de marzo de 2024, de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11274/097117134\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11274/097117134_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Aguirre, H., & Martinez, L. (2022). *Capacidad exportadora de las empresas de mates burilados del anexo de Cochas para ampliar la exportación al mercado de Estados Unidos*. Universidad Continental, Escuela Académico Profesional de Administración y Negocios Internacionales. Huancayo: Universidad Continental, Facultad de Ciencias de la Empresa, Escuela Académico Profesional de Administración y Negocios Internacionales. Recuperado el 25 de enero de 2024
- Albaum, G., Strandskov, J., Duerr, E., & Dowd, L. (1997). *International marketing and export management*. Reading: Ed. Addison-Wesley.

- Alberto, A., & Díaz, R. C. (2020). Las estrategias de exportaciones en Cuba, un procedimiento para su implementación en Cementos Cienfuegos S.A. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 292-302. Recuperado el 26 de enero de 2024
- Alcívar, K., Quezada, J., Garzón, V., Barrezueta, S., & Carvaja, H. (20 de marzo de 2021). Análisis Económico de la Exportación del Cacao en el Ecuador Durante el Periodo 2014 - 2019. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 2430 - 2444. Recuperado el 30 de enero de 2024, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926903#:~:text=Se%20concluye%20que%20durante%20el,que%20m%C3%A1s%20de%20240%20000>
- Aw, B., Roberts, M., & Xu, D. Y. (2011). R&D investment, exporting, and productivity dynamics. *The American Economic Review*, vol. 101, N° 4, 1312-1344. Recuperado el 29 de febrero de 2024
- Ayala, L., & Ramos, S. (2021). *Descripción de las capacidades de exportación en empresas productoras de prendas de vestir a base de fibra de alpaca (Huancayo y Lima – 2020)*. Universidad Continental, Escuela Académico Profesional de Administración y Negocios internacionales. Huancayo: Universidad Continental, Facultad de Ciencias de la Empresa, Escuela Académico Profesional de Administración y Negocios Internacionales. Recuperado el 25 de enero de 2024
- Banco Mundial. (2007). *Exports and productivity – comparable evidence for 14 countries*. Washington, D.C.: Banco Mundial. Recuperado el 29 de febrero de 2024
- Banco Mundial. (2024). Business Ready 2024. *Business Ready 2024 - Resumen Ejecutivo*, pág. 60.
- Bank, W. (2020). *Doing business 2020: Comparing business regulation in 190 economies*. Washington, DC: World Bank Group. Obtenido de <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32436>

- Bank, W. (2020). *Doing business 2020: Comparing business regulation in 190 economies*. Washington, DC: World Bank Group. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://documents1.worldbank.org/curated/en/688761571934946384/pdf/Doing-Business-2020-Comparing-Business-Regulation-in-190-Economies.pdf
- 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*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Ciencias Empresariales, Carrera de International Business. Recuperado el 19 de enero de 2024, de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/da96e93a-2f34-4a03-b667-9833e8b45a3c/content>
- Beamish, P., & Munro, H. (1986). The export performance of small and medium-sized Canadian manufacturers. *Canadian Journal of Administrative Sciences /Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 3, n. 1, 29-40. Recuperado el 29 de febrero de 2024
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Universidad La Sabana. Recuperado el 20 de marzo de 2024
- Bortesi, L. (2008). Aspectos cualitativos de la productividad. *Revista Alternativa Financiera*, 5 (5), 7 - 15. Recuperado el 29 de febrero de 2024
- Bradley, M. (1999). *International marketing strategy*. Reino Unido: Ed. Prentice Hall Essex. Recuperado el 29 de febrero de 2024
- Brenton, P., Cadot, O., & Pierola, M. (2012). *Pathways to African export sustainability*. Banco Mundial, Directions in Development: Trade . Washington, D.C: Banco Mundial.
- Brooks, E. (2006). Why don't firms export more? Product quality and Colombian plants. *Journal of Development Economics*, 160– 178. Recuperado el 29 de febrero de 2024

- Cadena, S. (2015). La internacionalización de las PYMES. *Observatorio de la economía latinoamericana*, 15. Recuperado el 05 de marzo de 2024
- Capuñay Reategui, M. (2024). *Negocios Internacionales I - Gestión comercial, logística y legal del Comercio Internacional* (Primera ed.). Lima.
- Capuñay Reategui, M. A. (24 de noviembre de 2018). El futuro de las empresas "born global" peruanas (I). *Diario El Peruano*(26099), pág. 12.
- Cardenas, S. (2022). *Evolución de la oferta exportable ecuatoriana de productos tradicionales a la Unión Europea en el marco del Acuerdo Comercial Multipartes, 2015-2020*. Cuenca, Ecuador: Universidad del Azuay, Facultad de Ciencias Jurídicas, Escuela de Estudios Internacionales. Recuperado el 16 de febrero de 2024
- Carro, R., & Gonzales, D. (2012). *Capacidad y distribución física*. Universidad Nacional de Mar del Plata, Buenos Aires. Recuperado el 28 de febrero de 2024
- Castillo, J., & Prieto, C. (1990). *Condiciones de trabajo, un enfoque renovador de la sociología del trabajo*. Madrid: CIS. Recuperado el 29 de febrero de 2024
- Castillo, J., & Villena, J. (1998). *Ergonomía concepto y métodos*. Madrid: COMPLUTENSE. Recuperado el 01 de marzo de 2024
- Castro, F., & Ulloa, P. (2022). *Los factores de la oferta exportable del aceite de Sacha Inchi hacia el mercado de Canadá en el periodo 2007-2018*. Lima: Universidad Tecnológica del Perú, Facultad de Administración y Negocios, Administración de Negocios Internacionales. Recuperado el 26 de enero de 2024
- Chang, L., & Gisbert, R. (2005). *En línea con el espíritu emprendedor*. Colombia: Panamericana Formas e Impresos. Recuperado el 01 de marzo de 2024
- Charres, H., Villalaz, J., & Martínez, J. (2018). Triangulación: una herramienta adecuada para las investigaciones en las ciencias administrativas y contables. *Revista FAECO sapiens*,

18-35. Obtenido de

<https://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/221/2211026002/2211026002.pdf>

Chiavenato, I. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (8va ed.). México: Mc Graw Hill. Recuperado el 01 de marzo de 2024

Cimoli, M., & otros. (2005). “*Cambio estructural, heterogeneidad productiva y tecnología en América Latina*”. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Heterogeneidad estructural, asimetrías tecnológicas y crecimiento en América Latina, Documentos de Proyectos (LC/W.35), M. Cimoli (ed), Santiago .

Cimoli, M., Porcile, G., Primi, A., & Vergara, S. (2005). Cambio estructural, heterogeneidad productiva y tecnología en América Latina”. *Heterogeneidad estructural, asimetrías tecnológicas y crecimiento en América Latina*, 9-39. Recuperado el 29 de febrero de 2024

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación para la Exportación y el Turismo. (marzo de 2012). *PromPerú*. (PromPerú, Ed.) Recuperado el 20 de febrero de 2024, de [https://repositorio.promperu.gob.pe/discover?filtertype\\_1=title&filter\\_relational\\_operator\\_1=contains&filter\\_1=guia+exportadora&filtertype\\_2=title&filter\\_relational\\_operator\\_2=contains&filter\\_2=&submit\\_apply\\_filter=&query=guia+exportadora+2012](https://repositorio.promperu.gob.pe/discover?filtertype_1=title&filter_relational_operator_1=contains&filter_1=guia+exportadora&filtertype_2=title&filter_relational_operator_2=contains&filter_2=&submit_apply_filter=&query=guia+exportadora+2012)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe . (abril de 2013). CEPAL. (CEPAL, Ed.) Recuperado el 14 de julio de 2022, de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/27975>

Conexión ESAN. (04 de junio de 2015). *Conexión Esan*. Recuperado el 03 de marzo de 2024, de Conexión Esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-medio-y-modo-de-transporte-es-el-mas-adecuado-para-mi-empresa>

Coral, Y., Melo, G., Agredo, D., & Moncayo, J. (30 de noviembre de 2020). Oferta Exportable del Cacao del Departamento de Nariño 2010-2018. *Revista de la facultad de ciencias*

*económicas y administrativas*, 22(1), 24. Recuperado el 30 de enero de 2024, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-86932021000100279](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-86932021000100279)

Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 37-52. Recuperado el 01 de marzo de 2024

De la Vega , M. (19 de julio de 2021). La oferta exportable debe apuntar a su sostenibilidad. *El Peruano*. Recuperado el 12 de febrero de 2024, de <https://elperuano.pe/noticia/124908-la-oferta-exportable-debe-apuntar-a-su-sostenibilidad>

Delfín, Y. (17 de diciembre de 2021). Exportaciones de Castaña desde Perú hacia Estados Unidos y los Factores Económicos que Influyen en su Variación. *Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado*, Compendium vol.24, Núm.47. Recuperado el 26 de febrero de 2024, de <https://www.redalyc.org/journal/880/88069714003/html/>

Dosi, G., Pavitt, K., & Soete, L. (1993). *La economía del cambio técnico y el comercio internacional*. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), Ciencia, tecnología y desarrollo económico. México: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Durán, G., Salazar, V., & Meza, T. (2016). Estrategias de Trazabilidad para la Exportación de Cacao. *Revista Publicando*, 3(8), 375 - 389. Recuperado el 16 de febrero de 2024, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833396>

Ecce, V. (2022). *Análisis de la comercialización internacional del limón peruano en los periodos 2015-2019*. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración de Empresas. Recuperado el 15 de febrero de 2024

- El Estado Peruano. (2024). *El Estado Peruano*. Recuperado el 05 de marzo de 2024, de El Estado Peruano: <https://www.gob.pe/6985-conocer-el-arancel-de-aduanas>
- Ernst, D., Ganiatsos, T., & (eds.), L. M. (1998). *Technological Capabilities and Export Success in Asia*. Routledge Studies in the Growth Economies of Asia. Londres: Routledge.
- Ernst, D., Ganiatsos, T., & Mytelka, L. (1998). *Technological capabilities and export success in Asia*. Routledge Studies in the Growth Economies of Asia. Londres: Routledge. Recuperado el 29 de febrero de 2024
- Fernandez, E., & Vazques, C. (1996). El proceso de innovacion tecnologica en la empresa. *Investigacion europeas de direccion y economias de empresa*, 29-45.
- Fernandez, E., & Vazques, C. (1996). El proceso de innovación tecnológica en la empresa. *Investigación europeas de dirección y economías de empresa*, 29-45. Recuperado el 29 de febrero de 2024
- Ferrero, A. (14 de octubre de 2021). *El Comercio*. Recuperado el 22 de febrero de 2024, de El Comercio: <https://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/que-es-un-tlc-por-alfredo-ferrero-columna-tlc-exportaciones-peruanas-agroindustria-libre-comercio-noticia/?ref=ecr>
- Flores, M., & Morales, B. (2018). *Factores críticos para la exportación de castaña pelada de Madre de Dios - Perú hacia Corea del Sur desde el 2014 hasta 2017*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Negocios. Recuperado el 25 de enero de 2024, de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624424/Flores\\_CM.pdf?sequence=14&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624424/Flores_CM.pdf?sequence=14&isAllowed=y)
- Fontalvo, T., De la Hoz, E., & Morelos, J. (2018). La productividad y sus factores: Incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 47-60. Obtenido de

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-85632018000100047](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632018000100047)

- Gallego, T. (2007). *Bases teóricas y fundamentos de la fisioterapia*. Madrid: Editorial Médica Panamericana. Recuperado el 24 de marzo de 2024
- García, N. (2016). *La importancia del networking en los negocios: estrategias online para ampliar y mejorar nuestra red contactos*. Universidad de Sevilla, España.
- Giordano, P. (9 de mayo de 2016). *Inter American Development Bank*. Recuperado el 23 de febrero de 2024, de IDB: <https://blogs.iadb.org/integracion-comercio/es/por-que-es-tan-urgente-diversificar-las-exportaciones/>
- González, C. (26 de enero de 2016). *Diario Gestión*. Recuperado el 23 de febrero de 2024, de Adex recomienda diversificar destinos de exportaciones para aprovechar TLC: <https://gestion.pe/economia/adex-recomienda-diversificar-destinos-exportaciones- aprovechar-tlc-225861-noticia/?ref=gesr>
- González, C. (29 de enero de 2018). *Redagícola*. Recuperado el 16 de febrero de 2024, de <https://www.redagricola.com/pe/6252-2/>
- Grupo Banco Mundial. (31 de octubre de 2019). *Doing Business 2019. Doing Business 2019*, pág. 311.
- Grupo Banco Mundial. (2020). *Crecimiento del PIB per cápita (% anual)*. Obtenido de Crecimiento del PIB per cápita (% anual): [https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?end=2019&name\\_desc=false&start=2017](https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?end=2019&name_desc=false&start=2017)
- Hausmann, R., & Klinger, B. (febrero de 2007). The structure of the product space and the evolution of comparative advantage. *Center of International Development and Kennedy School of Government*(128), 40. Recuperado el 08 de marzo de 2024, de

<https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/cid/files/publications/faculty-working-papers/146.pdf>

Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones* (Vol. Séptima Edición). (J. E. Murrieta, Trad.) México, Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 28 de febrero de 2024

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). Naucalpan de Juárez: McGrawHill. Recuperado el 16 de febrero de 2024

Hinojosa, P., & Toledo, E. (2019). *La capacidad exportadora y su relación con la internacionalización de la empresa de confecciones textiles P&P Arequipa, 2018.* Universidad Tecnológica del Perú, Facultad de Administración y Negocios. Arequipa: Universidad Tecnológica del Perú, Facultad de Administración y Negocios, Carrera de Administración y Negocios Internacionales. Recuperado el 26 de enero de 2024

Hirschman, A. (1961). *La estrategia del desarrollo económico*. México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado el 29 de febrero de 2024

Hirschman, A. (1961). *La estrategia del desarrollo económico*. Ciudad de Mexico: Fondo de Cultura Económica.

Huesca, C. (2012). *Comercio internacional*. Tlalnepantla: Red tercer Milenio. Recuperado el 23 de febrero de 2024, de [https://www.academia.edu/34419181/Comercio\\_internacional\\_CECILIA\\_HUESCA\\_RODRIGUEZ](https://www.academia.edu/34419181/Comercio_internacional_CECILIA_HUESCA_RODRIGUEZ)

Instituto de Ingenieros de Minas del Perú. (2021). *Instituto de Ingenieros de Minas del Perú*. Recuperado el 18 de febrero de 2024, de <https://iimp.org.pe/raiz/mincetur-mineria-posiciona-al-peru-como-el-primer-exportador-mundial-de-zinc,-plomo-y-molibdeno>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Comportamiento de la Economía Peruana en el 2019*. Recuperado el 05 de marzo de 2024, de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1757/parte01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1757/parte01.pdf)

Johanson, J., & Vahlne, J. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 83-101. Recuperado el 05 de marzo de 2024

Katayama Omura, R. J. (2014). *Introducción a la Investigación Cualitativa: Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas* (Fondo Editorial de la UIGV ed., Vol. Uno). (F. E. UIGV, Ed.) Lima, Lima, Perú: Fondo Editorial Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Recuperado el 20 de marzo de 2024, de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/616f8a7df1823bd0b2a6db1bd1b621eb.pdf>

Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. México D.F: McGrawHill. Recuperado el 16 de febrero de 2024

Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2005). *Marketing*. Madrid: Pearson Educación. Recuperado el 01 de marzo de 2024

Kourdi, J. (2008). Estrategias claves para tomar decisiones en los negocios TELOS. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 266-268. Recuperado el 29 de febrero de 2024

La Cámara. (28 de 06 de 2021). *La Cámara*. Recuperado el 03 de marzo de 2024, de La Cámara: <https://lacamara.pe/incoterms-mas-usados-en-las-importaciones-peruanas/>

León, F., Calderón, J., & Mayorga, E. (24 de mayo de 2015). Estrategias para el cultivo, comercialización y exportación del Cacao fino de aroma en Ecuador. *Ciencia Unemi*, 9(18), 45 - 55. Recuperado el 26 de enero de 2024, de <https://www.redalyc.org/pdf/5826/582663825007.pdf>

Leonidou, L., Katsikeas, C., & Saimie, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis". *Journal of Business Research*, 51-67.

- Linares, E., Huaman, M., & Villafuerte, S. (29 de enero de 2021). Desarrollo de la exportación de castaña pelada de Madre de Dios-Perú al mercado de Estados Unidos. *Kallpay*(3), 139-143. Recuperado el 18 de enero de 2024, de <https://revistas.uandina.edu.pe/index.php/Kallpay/article/view/345/208>
- López, J. (2004). Pueden las tecnologías de la información mejorar la productividad. *Universia Business Review.*, 82-95. Recuperado el 29 de febrero de 2024
- López, J. (2004). Pueden las tecnologías de la información mejorar la productividad. *Universia Business Review.*, 82-95.
- Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria. *Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 3(1), 34-39. Recuperado el 20 de marzo de 2024
- Macha, R., Yllescas, P., & Espinoza, R. (01 de diciembre de 2021). Diversificación de la oferta exportable y las exportaciones peruanas. *Revista arbitrada interdisciplinaria Koinonia*, 6(1), 20. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de [file:///C:/Users/elian/Downloads/Dialnet-DiversificacionDeLaOfertaExportableYLasExportacion-8217201%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/elian/Downloads/Dialnet-DiversificacionDeLaOfertaExportableYLasExportacion-8217201%20(1).pdf)
- Macías, K., Tinoco, E., & Puyol, J. (octubre de 2018). Especialización y diversificación de las exportaciones por países (1981 - 2015). *Killkana Sociales*, 2(3), 203-208. Recuperado el 05 de marzo de 2024, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6584528>
- Mankiw, N. G. (2019). *Principios de economía* (8.ª ed.). Boston: Cengage Learning.
- Martinez, G., Castellares, R., & Puch, M. (setiembre de 2019). Diversificación de las exportaciones no tradicionales: Una propuesta para su descomposición a nivel de firmas. *Banco Central de Reserva del Perú*, 1(179), 31-36. Recuperado el 08 de marzo de 2024, de <https://ideas.repec.org/a/rbp/moneda/moneda-179-06.html>

- Martínez, J. (2006). Factores críticos para el desempeño exportador de las Pymes. *TEC Empresarial*, 32-37. Recuperado el 29 de febrero de 2024
- Mazaira, A., Dopico, A., & Gonzáles, E. (2005). Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 181-208. Recuperado el 29 de febrero de 2024
- Mcbride, E. (10 de octubre de 2017). *ESAN BUSINESS*. Recuperado el 18 de febrero de 2024, de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/oferta-exportable-peruana-registra-un-importante-aumento>
- Mendoza, H., Castro, J., Alava, L., & Loayza, M. (2022). Modelo de comercialización de los derivados de bambú y su potencialidad exportable bajo la manufactura esbelta. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 689-695. Recuperado el 10 de enero de 2024
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood Film Studios from 1936-1965". *Academy of Management Journal*, 519-543. Recuperado el 01 de marzo de 2024
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo . (2013). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Obtenido de [Acuerdos Comerciales del Perú: https://acuerdoscomerciales.gob.pe/En\\_Vigencia/Union\\_Europea/inicio.html](https://acuerdoscomerciales.gob.pe/En_Vigencia/Union_Europea/inicio.html)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2006). *Plan Maestro de Cultura Exportadora*. Recuperado el 03 de marzo de 2024, de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: [https://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2003\\_](https://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2023). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Recuperado el 22 de febrero de 2024, de [https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/lo\\_que\\_debemos\\_saber\\_TLC.html](https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/lo_que_debemos_saber_TLC.html)

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2022). *Reporte Estadístico Castaña 2021*. Recuperado el 03 de marzo de 2024, de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3203576/REPORTE%20ESTAD%20C3%20%20DSTICO%20CASTAN%20CC%2083A%202021%20DICIEMBRE.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Recuperado el 22 de febrero de 2024, de MEF: [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=101051&lang=es-ES&view=article&id=474](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101051&lang=es-ES&view=article&id=474)

Monge, R. (2019). *Innovar para la exportación en las pymes de Centroamérica e la República Dominicana*. Santiago: CEPAL. Recuperado el 05 de marzo de 2024, de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45069/1/S1901081\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45069/1/S1901081_es.pdf)

Morales, O. (2 de diciembre de 2014). Estimación del nivel diversificación de las exportaciones en Nicaragua. *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 2(4), 13. Recuperado el 5 de marzo de 2024, de <file:///C:/Users/elian/Downloads/1517.pdf>

Munarriz, R. (2017). Capacidad Exportadora. En PROMPERÚ (Ed.), *Seminario Miércoles del Exportador - PromPerú*. Lima: PROMPERÚ. Recuperado el 29 de febrero de 2024

Mundial, B. (2020). *Indicadores del desarrollo mundial*. Obtenido de <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>

Partida Logistic. (24 de abril de 2022). *Aduana y logística*. Recuperado el 03 de marzo de 2024, de Partida Logistic: <https://www.partidalogistics.com/gestion-tramites-aduaneros/>

Paul Krugman, M. O. (2018). *International economics: Theory and policy* (11<sup>a</sup> ed.). Boston, MA, Estados Unidos: Pearson.

- Perú, A. C. (s. f.). *Portal de acuerdos comerciales vigentes*. Obtenido de <https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.html>
- Perú., A. C. (s. f.). *Anexo 2B: Lista de productos con preferencias arancelarias bajo el Acuerdo de Promoción Comercial Perú–Corea del Sur*. Obtenido de [https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En\\_Vigencia/Corea\\_Sur/Documentos/Espanol/02\\_KPFTA\\_TNAM\\_Anexo\\_2B\\_Lista\\_de\\_Corea.pdf](https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En_Vigencia/Corea_Sur/Documentos/Espanol/02_KPFTA_TNAM_Anexo_2B_Lista_de_Corea.pdf)
- Pozo, J., Xavierda, M., & Rodríguez, Z. (2014). La lógica de la planificación empresarial y de la productividad del trabajo. *Economía y Desarrollo*.
- Prada, E., & Garcia, G. (2 de agosto de 2016). Concentración o diversificación exportadora por destinos: Un análisis a través del índice herfindahl hirschmann en santander, Colombia. *Saber, Ciencia y Libertad*, 11(2), 11-120. Recuperado el 11 de febrero de 2024, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5880881>
- PROMPERÚ. (agosto de 2023). *Exportemos.pe*. Recuperado el 03 de marzo de 2024, de Exportemos.pe: <https://exportemos.pe/recurso/29654/guia-financiera-para-empresas-exportadoras>
- Rivarola, P. (2019). *Exportación de Maní Saborizado a Granel de la Provincia de Córdoba*. Córdoba: Univeridad Siglo 21. Recuperado el 26 de enero de 2024, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17957>
- Rodríguez, M. (2017). *Herramienta para la selección de mercados internacionales y modos de entrada: seis preguntas estratégicas*. Tesis de Maestría en Administración, UNIVERSIDAD EAFIT, Escuela de Administración, Medellín. Recuperado el 05 de marzo de 2024
- Salinas, C., Pérez, W., & Najarro, R. (2019). Determinantes de la Diverisficación Exportadora: Enfoque Bayesiano. *Universidad San Martin de Porres*, 1(2), 23-35. Recuperado el 05 de marzo de 2024, de file:///C:/Users/elian/Downloads/1514-5060-2-PB.pdf

- Sánchez, H., & Reyes, C. (2017). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima, Perú: Business Support Aneth SRL. Recuperado el 24 de marzo de 2024
- Schumpeter, J. (1952). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Madrid: Aguilar. Recuperado el 29 de febrero de 2024
- Sexton, J. (5 de julio de 2018). *Servicios de Comunicación Intercultural*. Recuperado el 22 de febrero de 2024, de SERVINDI: <https://www.servindi.org/actualidad-opinion/05/07/2018/desventajas-de-tratados-de-libre-comercio-con-los-eeuu-y-paises>
- Sierralta, A. (2007). *Internacionalización de las empresas latinoamericanas*. (P. U. Perú, Ed.) Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado el 08 de marzo de 2024, de <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/174265>
- Siliceo, A. (2008). *Capacitación y desarrollo del personal*. México: Editorial Limusa. Recuperado el 01 de marzo de 2024
- Simmonds, K., & Smith, H. (1968). The first exporter order: A marketing innovation. *British Journal of Marketing*, 93-100. Recuperado el 29 de febrero de 2024
- Stefan, D. (2013). *Elaboración de una metodología para medir la capacidad exportadora de las PYMES en Venezuela*. Universidad Metropolitana, Caracas. Recuperado el 29 de febrero de 2024
- Styles, C., & Ambler, T. (1994). Successful export practice: The UK experience. *International Marketing Review*, 23-47. Recuperado el 29 de febrero de 2024
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2020). *Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria*. Obtenido de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.
- Tarango, J. A. (2005). *Envase y Embalaje*. Recuperado el 03 de marzo de 2024, de Envase y Embalaje: <http://www.elempaque.com/temas/Cuando-usar-las-palabras-envase,-empaque-yembalaje+4040278>.

- Vázquez, R., & Morales, R. (5 de septiembre de 2016). Diversificación de las exportaciones y competitividad externa en la industria. Hacia la construcción de una tipología para el caso de países de ingresos medios. *Asociación Cuadernos de Economía*, 40(114), 208-222. Recuperado el 05 de marzo de 2024, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0210026616300322>
- Vilchez, R. (26 de noviembre de 2015). *Diario Gestión*. Recuperado el 22 de febrero de 2024, de <https://gestion.pe/blog/bloguniversitario/2015/11/diversificacion-de-las-exportaciones-peruanas-una-cualidad-necesaria-para-impulsar-el-crecimiento-y-reducir-la-vulnerabilidad/?ref=gesr>
- Vorhies, D., & Harker, M. (1999). The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms. *European Journal of Marketing*, 33(1/12). Recuperado el 01 de marzo de 2024
- Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación. Recuperado el 29 de febrero de 2024
- Worldometer. (2020). *Población Mundial*. Obtenido de <https://www.worldometers.info/es/poblacion-mundial/>
- Worldometer. (2020). *Population by country (2020)*. Obtenido de <https://www.worldometers.info/world-population/population-by-country/>
- Yllescas, P., Espinoza, R., & Macha, R. (2021). Diversificación de la oferta exportable y las exportaciones peruanas. *Revista arbitrada interdisciplinaria KOINONIA*, 6(1), 322 - 341. Recuperado el 16 de enero de 2024, de <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/1510>

## **Apéndices**

### Apéndice 1. Matriz de Consistencia

Problema	Propósito	Categorías y subcategorías	Metodología	Sujetos de estudio
		1. Capacidad exportadora de la empresa <i>Golden Earth</i> en Castañas	Paradigma: Teoría Fundamentada.	
		1.1. Capacidad productiva		
		1.2. Capacidad de gestión	Enfoque:	
		1.3. Capacidad comercial	La investigación	
		1.4. Capacidad financiera	corresponde al enfoque	
		1.5. Selección del mercado	cualitativo	
Problema general: ¿Cuáles son las capacidades de la oferta exportable de la castaña en la empresa <i>Golden Earth</i> ?	Determinar las capacidades de la oferta exportable de la castaña de la empresa <i>Golden Earth</i> S. A. C.		Método: método analítico	
			Escenario de la investigación: La investigación será desarrollada en el ambiente donde se ubica la empresa dedicada a la exportación de productos agrícolas (castañas)	
			Estrategias para la recolección de los datos: Entrevista a profundidad.	Los sujetos de estudios fueron seleccionados a conveniencia, centrando atención en la empresa exportadora <i>Golden Earth</i> S. A. C., con sede ubicada en la av. 28 de Julio 757, int. 1001 Lima / Lima / Miraflores, Perú. Esta organización será evaluada con el propósito de precisar aquellas características que le permitirán una proyección internacional mediante las castañas.

## Apéndice 2. Matriz de operacionalización

Variable	Descripción operacional	Categorías	Subcategorías	Códigos
Capacidad exportadora de la empresa <i>Golden Earth</i> en Castañas	La capacidad exportadora supone más que solo beneficiarse del comercio internacional de un producto. La empresa debe contar con cuatro componentes que estén interrelacionados como la capacidad de producto, capacidad comercial, capacidad financiera y capacidad gerencial (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2014).	1.1. Capacidad Productiva	- Tecnologías	CPT01
			- Disponibilidad de materias primas e insumos	CPD02
			- Control de calidad de producción	CPC03
		1.2. Capacidad de gestión	- Condiciones laborales	CGC01
			- Capacitación a los trabajadores	CGC02
			- Cultura exportadora	CGC03
		1.3. Capacidad comercial	- Planificación empresarial	CGP04
			- <i>Incoterms</i>	CCI01
			- Documentación aduanera	CCD02
		1.4. Capacidad financiera	- Medios de transporte internacional	CCM03
			- Participación en eventos de promoción a las exportaciones	CCP04
			- Empaquetado	CCE05
		1.5. Selección del mercado	- Capital de trabajo	CFC01
			- Capacidad de otorgar y sostener créditos comerciales	CFC02
			- Porcentaje de crecimiento de exportaciones de <i>Golden Earth</i>	SMT01
			- Población porcentual	SMP02
				SMP03

---

- PBI 2019	SMA04
- Arancel AV	SMD05
- <i>Doing Business</i>	

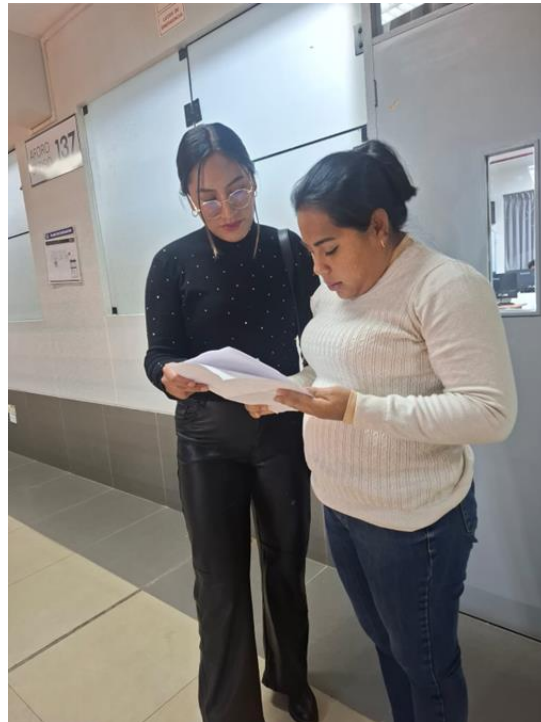
---

### Apéndice 3. Evidencia fotográfica

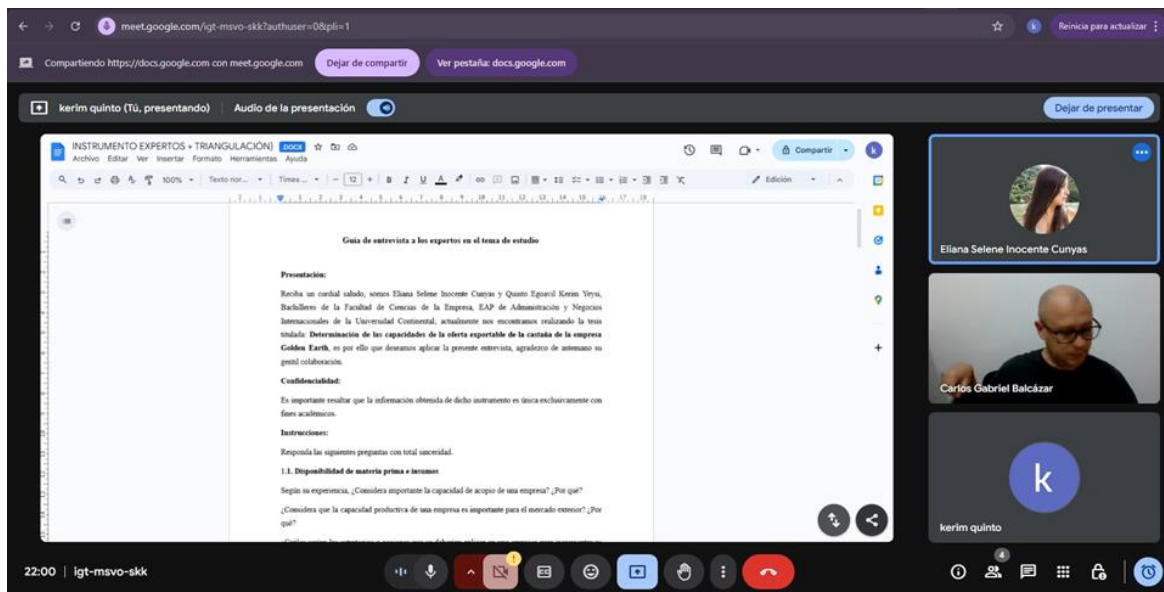
Entrevista a la Docente Ximena Pastor



Entrevista a la Docente Rosario Hidalgo



Entrevista al docente Carlos Gabriel Balcázar por la herramienta de videoconferencia  
(Google Meet)



The screenshot shows a Google Meet interface during a video conference. The main window displays a Google Docs document titled "INSTRUMENTO EXPERTOS - TRIANGULACIÓN". The document content is as follows:

**Guía de entrevista a los expertos en el tema de estudio**

**Presentación:**  
Reciba un cordial saludo, somos Eliana Selene Inocente Curya y Quimo Egarvíl Kerim Yrvi, Bachilleres de la Facultad de Ciencias de la Empresa, EAP de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Continental, actualmente nos encontramos realizando la tesis titulada: **Determinación de las capacidades de la oferta exportable de la cadena de la empresa Golden Earth**, es por ello que deseamos aplicar la presente entrevista, agradecemos de antemano su gentil colaboración.

**Confidencialidad:**  
Es importante resaltar que la información obtenida de dicho instrumento es única exclusivamente con fines académicos.

**Instrucciones:**  
Responda las siguientes preguntas con total sinceridad.

1.1. **Disponibilidad de materia prima e insumos.**  
Según su experiencia, ¿Considera importante la capacidad de acopio de una empresa? ¿Por qué?  
¿Considera que la capacidad productiva de una empresa es importante para el mercado exterior? ¿Por qué?

The interface also shows a sidebar with two participants: Eliana Selene Inocente Curya and Carlos Gabriel Balcázar. The bottom status bar indicates the time is 22:00 and the user is lgt-msvo-skk.