



**UNIVERSIDAD DE TALCA
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
ESCUELA DE AGRONOMÍA**

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LA INDUSTRIA DEL ARÁNDANO: ANÁLISIS
COMPARATIVO ENTRE CHILE Y PERÚ**

MEMORIA DE TÍTULO

MIGUEL ANGEL MARTIN DIEGUEZ CUELLAR

TALCA-CHILE

2019



**UNIVERSIDAD DE TALCA
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
ESCUELA DE AGRONOMÍA**

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LA INDUSTRIA DEL ARÁNDANO: ANÁLISIS
COMPARATIVO ENTRE CHILE Y PERÚ**

Por

MIGUEL ANGEL MARTIN DIEGUEZ CUELLAR

MEMORIA DE TÍTULO

**Presentada a la
Universidad de Talca como
Parte de los requisitos para optar al título de**

INGENIERO AGRÓNOMO

TALCA, 2019

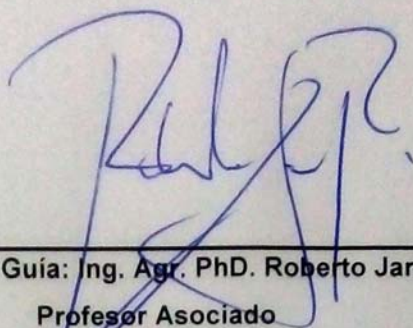
CONSTANCIA

La Dirección del Sistema de Bibliotecas a través de su unidad de procesos técnicos certifica que el autor del siguiente trabajo de titulación ha firmado su autorización para la reproducción en forma total o parcial e ilimitada del mismo.



Talca, 2019

Aprobación:

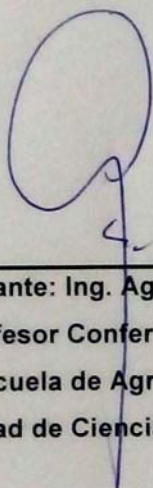


Profesor Guía: Ing. Agr. PhD. Roberto Jara

Profesor Asociado

Escuela de Agronomía

Facultad de Ciencias Agrarias



Profesor informante: Ing. Agr. Ms. Gabriela Cofré

Profesor Conferenciante

Escuela de Agronomía

Facultad de Ciencias Agrarias

Fecha de presentación de Memoria de Título: 21 de enero de 2019

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a mis padres, Miguel y Sylvia, por acompañarme en todo momento, tanto en los buenos como en los malos, ellos me entregaron su apoyo incondicional a pesar de no siempre estar de acuerdo con mis decisiones. También les quiero agradecer por la educación que me entregaron, lo que me permitió crecer y desarrollarme tanto a nivel personal como profesional.

También quiero agradecer a mis familiares y amigos que mostraron preocupación por mí durante esta etapa de mi vida como estudiante, lo que me hizo sentir valorado y querido como persona.

Además quiero agradecer al profesor Roberto Jara, quien me apoyo cuando me encontraba atrapado en este proceso que es la memoria, dándome su tiempo y dedicación cuando era requerido, para así completar esta etapa, por esto muchas gracias por la gran ayuda que me entrego en este trabajo.

Finalmente, quiero agradecer a mi hermano Felipe que mostro preocupación e interés por los diferentes avances y dificultades que se presentaron durante la elaboración de la memoria, lo que me dio la confianza y la motivación para completar esta última meta.

RESUMEN

El mercado internacional de arándanos ha experimentado en las últimas décadas un rápido crecimiento del volumen exportado por parte de los países productores. Sin embargo, la oferta no ha podido satisfacer el rápido crecimiento de la demanda global. Lo que ha provocado una excelente oportunidad para aquellos países que cumplen con las condiciones para su producción. Con el objetivo de establecer una industria orientada en la producción y comercialización del arándano, para así satisfacer la creciente demanda de los consumidores en el mercado mundial. Lo anterior, ha permitido la aparición de nuevos competidores que otorgan un mayor dinamismo dentro del mercado, obligando a la industria a mejorar la eficiencia productiva y comercial. El objetivo de esta investigación es analizar y comparar las estrategias competitivas de la industria del arándano de Chile y Perú. La hipótesis de trabajo es que la industria chilena tiene estrategias competitivas superiores a las que presenta la industria peruana. Para este efecto se realizó un análisis ambiental de ambas industrias, mediante un análisis PEST que busca evaluar los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que se encuentran en el macro entorno de la industria. Además, se analizan los aspectos internos y externos de la industria mediante el uso de las cinco fuerzas de Porter, con el objetivo de identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades dentro de la industria. Por último, mediante el uso de una matriz FODA se sintetizan las amenazas, oportunidades, fortalezas, debilidades que poseen las industrias del arándano en Chile y Perú, de manera de poder comparar con mayor facilidad las ventajas competitivas de cada industria. En conclusión, la industria del arándano chilena posee estrategias competitivas superiores a las de la industria peruana, a pesar de que Perú posee ciertas ventajas climáticas y comerciales, principalmente debido a la mayor trayectoria de la industria. Esto último, ha permitido a Chile poseer una mayor experiencia y manejo de conocimientos de importancia para la producción y comercialización del arándano. Además, esto ha permitido presentar un mayor avance en lo que respecta a la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, nuevas variedades, y presentan un mayor grado de incorporación de tecnologías independiente del tamaño de la empresa.

ABSTRACT

The International blueberry market has experienced in recent decades a rapid growth in the volume exported by the producing countries. But the offer has not been able to meet the rapid growth of global demand. This has caused an excellent opportunity for those countries that meet the conditions for their production. With the aim of establishing an industry oriented in the production and marketing of blueberry, in order to satisfy the growing demand of the consumers in the world market. The foregoing has allowed the emergence of new competitors, thus giving greater dynamism within the market, forcing the industry to improve productive and commercial efficiency. The objective of this research is to analyze and compare the competitive strategies of the blueberry industry in Chile and Peru. The working hypothesis is that the Chilean industry has competitive strategies superior to those presented by the Peruvian industry. For this purpose an environmental analysis of both industries was carried out, through a PEST analysis that seeks to evaluate the political, economic, social and technological aspects that are found in the macro environment of the industry. In addition, the internal and external aspects of the industry are analyzed through the use of Porter's five forces, aiming to identify opportunities, threats, strengths and weaknesses within the industry. Finally, the use of a SWOT matrix summarizes the threats, opportunities, strengths, weaknesses that the blueberry industries have in Chile and Peru, so as to be able to compare the competitive advantages of each industry more easily. In conclusion, the Chilean blueberry industry possesses competitive strategies superior to those of the Peruvian industry, despite the fact that Peru has certain climatic and commercial advantages, mainly due to the greater trajectory of the industry. The latter has enabled Chile to have greater experience and management of important knowledge for the production and marketing of Blueberry. In addition, this has made it possible to present further progress in research and development of new technologies, new varieties, and have a greater degree of incorporation of technologies independent of the size of the company.

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	11
1.1.	Hipótesis.....	12
1.2.	Objetivo general	12
1.2.1.	Objetivos específicos	12
2.	REVISION BIBLIOGRAFICA	13
2.1.	Situación mundial del mercado de arándanos	13
2.1.1.	Producción de arándanos a nivel mundial.....	13
2.1.2.	Consumo del arándano y su potencial	14
2.2.	Chile	14
2.2.1.	Exportaciones de arándanos.....	14
2.2.2.	Situación nacional del arándano	15
2.3.	Perú.....	16
2.3.1.	Exportaciones de arándano	16
2.3.2.	Situación del arándano en el Perú.....	17
2.4.	Competitividad	18
2.5.	Análisis ambiental.....	18
2.5.1.	Análisis PEST.....	19
2.5.2.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	20
2.6.	Análisis FODA.....	22
3.	MATERIALES Y METODOS.....	24
3.1.	Materiales	24
3.2.	Metodología	24
3.2.1.	Análisis PEST.....	24
3.2.2.	Análisis de la industria	25
3.3.	Matriz FODA	25
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	26
4.1.	Análisis ambiental - Caso chileno	26
4.1.1.	Análisis PEST.....	26
4.1.2.	Análisis de la industria	31

4.2. Análisis ambiental – Caso peruano	36
4.2.1. Análisis PEST	36
4.2.2. Análisis de la industria	40
4.3. Matriz FODA	45
5. CONCLUSIONES	51
6. BIBLIOGRAFÍA	53

INDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1. Factores y ejemplos de variables del análisis PEST	19
Cuadro 2.2. Matriz FODA, herramienta para la generación de estrategias	23
Cuadro 4.1. Resumen análisis PEST.....	31
Cuadro 4.2. Resumen análisis PEST.....	39
Cuadro 4.3. Matriz FODA – Industria del arándano de Chile.....	46
Cuadro 4.4. Matriz FODA – Industria del arándano de Perú.....	47

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Producción mundial de arándanos en miles de toneladas entre los periodos 2005 – 2016.....	13
Figura 2.2. Las cinco fuerzas que forman la competencia de la industria	22
Figura 4.1. Resumen análisis de las cinco fuerzas de Porter.	36
Figura 4.2. Resumen análisis de las cinco fuerzas de Porter	44

1. INTRODUCCIÓN

El mercado mundial del arándano (*Vaccinium corymbosum*) es altamente competitivo y se enfoca en alcanzar la satisfacción de la demanda global existente durante todo el año, la cual ha presentado un constante crecimiento en los últimos años, con la apertura de nuevos destinos para las exportaciones como el mercado asiático y además del aumento del consumo en otras regiones como Europa y América del Sur; lo que se observa debido al aumento de las importaciones realizadas a estos bloques comerciales. Es importante señalar que este mercado es altamente versátil, debido a que el arándano no sólo puede ser comercializado como fruta fresca, sino que también como productos de la categoría de congelados y procesados.

El consumo mundial del arándano ha registrado una creciente demanda en los últimos años a nivel internacional, debido a su denominación como alimento funcional, que cuenta con excelentes cualidades nutricionales, hipocalóricas, antioxidante y medicinales. También se debe agregar el cambio en la tendencia mundial con respecto a la alimentación la cual se inclina cada vez más a la demanda de alimentos funcionales y naturales.

Debido a lo anterior, en los últimos años se ha producido un aumento en la superficie destinada a la producción de arándanos, así como los volúmenes producidos, los cuales en el 2016 alcanzaron cantidades cercanas a las 655.000 toneladas logrando un incremento de un 16,3% con respecto al año 2014 (IBO, 2017).

Chile es uno de los principales actores en el escenario mundial en lo que respecta a la producción y comercialización del arándano en los últimos años, la superficie nacional destinada a la producción alcanzó en el año 2016 a las 15.998 hectáreas, y con un volumen exportado que llegó a las 110.826 toneladas para el mismo año. Lo anterior, ha permitido a Chile posicionarse como el principal exportador de arándano del hemisferio sur, facilitando de esta manera el establecimiento de relaciones comerciales con países del hemisferio norte que presentan una amplia demanda por este fruto, en los cuales se destacan Estados Unidos, Reino Unido, Holanda y China (ODEPA, 2018).

Los socios comerciales de Chile cuentan con Tratados de Libre Comercio (TLC) o Acuerdos de Asociación Económica, los cuales favorecen las exportaciones a estos mercados (Aduana de Chile, 2018). Esto genera diversas ventajas sobre otros países, que compiten por la

participación del mercado del arándano en los principales países consumidores, de manera que puede generar un aumento de las exportaciones y a su vez la obtención de mejores retornos comerciales.

Entre los países productores y exportadores de arándano que compiten con Chile se destaca Perú, ya que cuenta con similares ventajas comerciales a las chilenas, como pertenecer al hemisferio sur y además poseen mercados de destino similares. Además, Perú ha mostrado un rápido crecimiento en la superficie destinada a la producción de arándano y al volumen de las exportaciones en su corta trayectoria como productor y exportador, la cual se inició en el año 2007 con el establecimiento de las primeras plantas. En el 2016, los huertos de arándanos en el Perú ya han alcanzado una superficie de 3.200 hectáreas, mientras que el volumen de las exportaciones se estima en 20.000 toneladas (Minagri, 2016). Considerado lo anterior se formularon la hipótesis y objetivos que se enumeran a continuación:

1.1. Hipótesis

La industria del arándano de Chile presenta estrategias competitivas superiores en comparación a las estrategias competitivas de la industria del arándano del Perú.

1.2. Objetivo general

Analizar las estrategias competitivas de la industria del arándano de Chile y Perú.

1.2.1. Objetivos específicos

- Realizar un análisis ambiental de la situación del mercado del arándano en Chile y Perú.
- Elaborar una matriz FODA para sintetizar las ventajas estratégicas de la industria del arándano de Chile y Perú.

2. REVISION BIBLIOGRAFICA

2.1. Situación mundial del mercado de arándanos

2.1.1. Producción de arándanos a nivel mundial

Según la “International Blueberry Organization” (IBO), en el 2016 la producción mundial de arándanos alcanzó las 655.000 toneladas, logrando de esta manera un aumento de un 16,3% con respecto al año 2014.

En la Figura 2.1 se puede apreciar que la evolución de la producción mundial de arándanos presenta un crecimiento positivo, entre los años 2005 y 2006 se observa un crecimiento productivo de un 10,2%, mientras que en el 2007 la producción se redujo en un 0,2% en comparación al año anterior. En el año 2009 la tasa de crecimiento llego a un 8,1% con respecto al 2008, mientras que a partir del 2010 los niveles de variación productiva promedio alcanzan un 9,7%, llegando a las 427 mil toneladas en el 2013. La producción mundial en el 2014 muestra un gran incremento en los niveles productivos, llegando a las 511 mil toneladas, una variación positiva de un 19,5% con respecto al 2013, mientras que durante el 2015 y 2016 se aprecia un crecimiento de un 2,1% y 5,7% de la capacidad productiva de la campaña anterior (FAO, 2018).

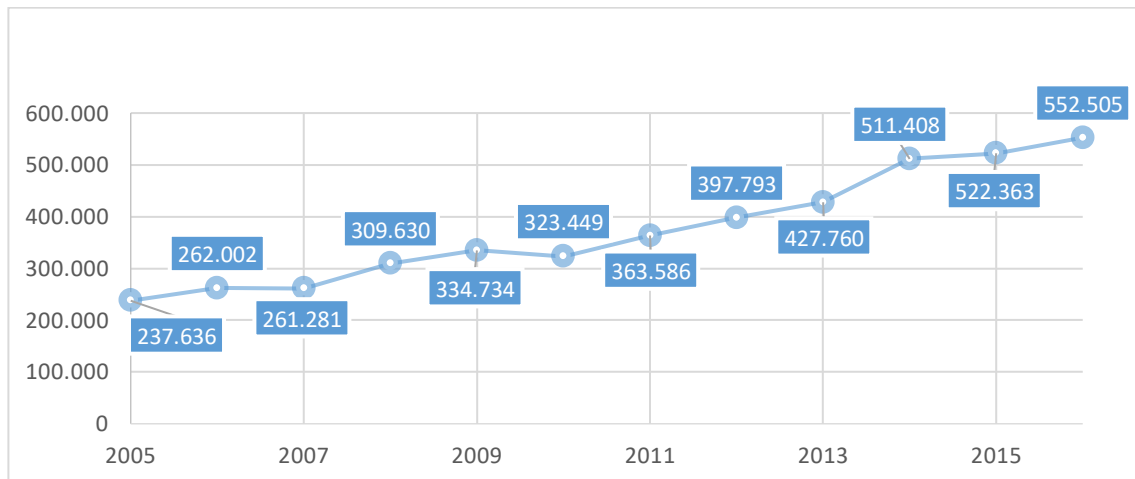


Figura 2.1. Producción mundial de arándanos en miles de toneladas entre los periodos 2005 – 2016.

Fuente: FAOSTAT, 2018.

Es de importancia para el mercado productivo del arándano a nivel global que las estadísticas entregadas por “Food and Agriculture Organization” (FAO), no cuentan con las estadísticas productivas de Chile, país que es considerado como uno de los principales productores a nivel internacional. Chile, presenta un rápido crecimiento productivo en este berrie, en el año 2005 la producción oficial fue de 17.300 toneladas, cifra que para el año 2010 mostro un crecimiento de un 340% llegando a las 76.300 toneladas en este periodo, para la temporada de 2016/2017 la producción se duplico logrando un volumen de 144.712 toneladas (ODEPA, 2017).

2.1.2. Consumo del arándano y su potencial

El arándano se ha convertido en una fruta de excelencia y su consumo ha crecido de manera exponencial en los últimos años. La demanda mundial del arándano ha crecido en un 40% entre los años 2012 y 2016, y se espera que para el año 2017 la demanda supere los 657,7 millones de kilos (USHBC, 2017). Según la IBO, en el 2016 la producción de arándano alcanzo las 655.000 toneladas y los principales países consumidores en el mundo se encuentran en las regiones de Norteamérica, Europa y Asia. Norteamérica es el primer consumidor a nivel mundial alcanzando las 446.000 toneladas al año, le sigue la Unión Europea con 135.000 toneladas de consumo anual, mientras que Asia presento un consumo de 69.000 toneladas (IBO, 2017).

2.2. Chile

2.2.1. Exportaciones de arándanos

Chile es visto actualmente como un líder en las exportaciones de arándano, debido al constante crecimiento de sus exportaciones a los principales importadores mundiales. En la actualidad, Chile es el primer exportador de arándanos a nivel mundial con un volumen exportado para la temporada 2017/2018 de 110 mil toneladas, lo que corresponde a un incremento de un 6% con respecto a la temporada anterior (Simfruit, 2018a).

El mercado norteamericano, formado de E.E.U.U. y Canadá es el principal destino de las exportaciones chilenas con un 64% de los envíos de arándano, logrando un volumen exportado de 70.461 toneladas, lo que representa un crecimiento de un 4% respecto a la temporada de 2016/2017. Le sigue en importancia Europa en sus exportaciones de arándano, donde los envíos están destinados principalmente al Reino Unido y Holanda, las exportaciones al viejo continente abarcan un 24% de los arándanos chilenos, alcanzando un volumen de

25.967 toneladas, lo que permitió un crecimiento de los envíos de un 12% con respecto a la temporada anterior. El tercer destino de las exportaciones de arándano nacionales es Asia, donde el principal país consumidor es China, seguido de Corea, Taiwán y Japón. Los envíos hacia Asia constituyen un 12% del arándano chileno exportado en esta temporada, llegando a un volumen exportado de 13.150 toneladas, lo que corresponde a un incremento de un 5 % en referencia a la temporada pasada (Simfruit, 2018b).

Según el boletín de fruta fresca publicado por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA) durante el 2018, el valor de las exportaciones de arándanos chilenos durante la temporada 2017/2018 presentaron un incremento de un 1% con respecto a la temporada 2016/2017, alcanzando un valor de US\$ 570.831.486. En acuerdo a lo anterior, los principales compradores de arándanos chilenos en orden de importancia son Estados Unidos, Holanda, China y el Reino Unido, donde en esta temporada el único que mostro un incremento en el valor de sus importaciones con respecto a la temporada anterior fue Holanda, en el cual el valor de los envíos de arándano llego a los US\$ 62.549.337, alcanzando así un incremento en el valor de las importaciones de un 16,4% durante esta temporada. Mientras que, la situación los otros tres países es la opuesta, ya que el valor de sus importaciones cayó durante esta temporada con respecto a la anterior, el valor de los arándanos chilenos en Estados Unidos, China y el Reino Unido presenta una caída de un 4,9%, 7,2% y 6,2%, respectivamente. El valor de las importaciones de arándanos chilenos durante esta temporada en E.E.U.U alcanzaron los US\$ 321.022.763, mientras que, China y el Reino Unido el valor de sus importaciones de procedencia chilena ascendieron a US\$ 56.208.247 y US\$ 55.027.244, respectivamente.

2.2.2.Situación nacional del arándano

A finales del año 2016 la superficie nacional que se encuentra destinada a la producción de arándanos es de 15.998 hectáreas. Según los últimos catastros realizados, la producción de arándanos se encuentran concentrados principalmente en la región Bio-Bío con una superficie plantada de 5.173,9 hectáreas lo que representa alrededor de un 32,8% de área productiva nacional, le sigue la región del Maule con una superficie de 4.749,5 hectáreas lo que correspondería a un 30,1% de del área plantada de arándanos a nivel nacional, a continuación las regiones en importancia son la región de la Araucanía con un 11,7% de la superficie, la región de Los Ríos con un 8,9%, la región de O'Higgins con un 6,2% y por último la región de Los Lagos que comprende un 5,7% de la superficie plantada de arándanos en Chile. Lo anterior representa un 95,4% de la superficie productiva de arándanos a nivel nacional (ODEPA, 2018).

En Chile las principales variedades de arándano que se producen son Duke, Briggita, Legacy, O'neal y Elliot. Según los últimos catastros regionales realizados hasta el 2016 las variedades de arándano mencionadas representan un 57,9% de la superficie de los huertos plantados en Chile (ODEPA, 2016).

Para determinar la superficie de arándanos plantados en Chile y su evolución en la última década se utiliza la información entregada en los catastros frutícolas regionales elaborados por CIREN-ODEPA, los cuales muestran de manera fidedigna la forma en la que ha evolucionado la producción de arándanos en nuestro país y que fluctuaciones se han generado en los últimos años.

En Chile para el año 2016 la superficie registrada con huertos de arándanos alcanzaría las 15.998 hectáreas de área productiva. Lo anterior con respecto a la superficie informada en catastros realizados en el 2012 donde la superficie nacional era de 13.016 hectáreas, lo cual muestra que en este periodo la superficie plantada con arándanos ha tenido un incremento de un 21,4% (ODEPA, 2018). Es importante mencionar que la región que presenta mayor variación en la superficie productora de arándano entre el 2011 y el 2016 es la región del Maule la cual vio un aumento del área plantada en un 80,4% durante este periodo.

En cuanto a otras regiones estas también presentan cambios en la evolución de la superficie productiva, pero en menor medida de lo acontecido en la región del Maule. La región del Bio-Bío muestra un incremento del área productiva de un 20,9% durante el 2012 y el 2016, la región de la Araucanía y de Los Ríos muestran un incremento en la superficie de un 18,7% y 24,5%, respectivamente durante el mismo periodo de tiempo. Mientras que, la región de Los Lagos presenta una fuerte caída en el área establecida con arándanos entre el 2012 y 2016, la cual se vio reducida en un 41% (ODEPA, 2018).

2.3. Perú

2.3.1. Exportaciones de arándano

Perú es considerado uno de los más importantes exportadores de arándano a nivel mundial, presentando un rápido crecimiento en su participación de mercado en un periodo corto de tiempo, donde sus primeras exportaciones en 2010 fueron de 6,4 toneladas llegando a exportar 47.772 toneladas en la temporada 2017/2018, lo que le permitió convertirse en el tercer mayor exportador de arándanos en el mundo y el segundo en el hemisferio sur, abarcando un 12% de los envíos de arándano a nivel global, solo por debajo de Chile y España, que presentan un 24% y 13% de participación de mercado, respectivamente (CBBC, 2018; SUNAT, 2018).

Los principales destinos de las exportaciones de arándano peruano son Estados Unidos, Holanda, el Reino Unido y China, que durante la temporada 2017/2018 abarcaron un 92% de las exportaciones peruanas. El país norteamericano es el principal destino de los envíos de arándano, con un volumen exportado de 23.292 toneladas (48% de las exportaciones). En segundo lugar, se encuentra Holanda que obtuvo un 25% de los envíos peruanos, volumen que alcanza a las 12.147 toneladas, seguido en el tercer lugar del Reino Unido que adquirió 4.710 toneladas de arándanos peruano (10%) y por último se encuentra China con un 9% de los envíos con 4.172 toneladas (Freshplaza, 2018).

En lo que respecta al valor de las exportaciones de arándano procedentes del Perú, según el informe elaborado por QC Fresh Fruit (2018) se produce un gran incremento durante la temporada 2017/2018 alcanzando un valor FOB de US\$ 395.212.115, de manera que se observa una variación positiva de un 71,3% en comparación a la temporada 2016/2017.

2.3.2. Situación del arándano en el Perú

El cultivo del arándano en el Perú se encuentra en sus primeros años, las primeras plantas de este berry se establecieron durante el año 2007, actualmente el mercado productivo de este fruto se encuentra en un periodo de rápido crecimiento, debido al acelerado aumento en el número de hectáreas destinadas a su producción y los mejores índices productivos que presentan las plantas de arándano.

En el Perú el área cultivada con arándanos que existía para el 2012 alcanzaba las 400 hectáreas, que para el 2014 la superficie productiva para este fruto experimentó un incremento de un 385% llegando a las 1.940 hectáreas. En el 2016, los huertos de arándanos en el Perú ya han alcanzado una superficie de 3.200 hectáreas, mostrando así un crecimiento anual de un 28% con respecto al 2015 (Minagri, 2016).

La producción nacional de arándanos, en la región de La Libertad concentra un 90% del total producido y exportado en el país, el resto de la producción se concentra en las regiones de Ancash, Arequipa, Cajamarca, Ica y Lima (Minagri, 2016).

Los volúmenes producidos de arándano han experimentado un rápido crecimiento entre el 2012 y el 2016, mostrando así una tasa de crecimiento promedio anual de un 144,5% (Minagri, 2016). La temporada 2016/ 2017 el mercado de arándanos peruanos presenta un

volumen productivo de 26.642 toneladas, en comparación al año 2015 donde la producción mostro un crecimiento de un 104% (David Del Curto, 2017).

Una de las razones del rápido crecimiento del volumen productivo del arándano en el Perú además del aumento del área destinada a su cultivo, es el aumento del rendimiento por hectárea de arándano debido a un mayor grado de madurez de las plantas, el peak de la producción de una planta de arándanos se alcanza en el 8° y 9° año. El rendimiento por hectárea reportado en el Perú para el 2012 fue de 1.1 Ton/ha, en el 2013 se produjo un índice de 1.8 Ton/ha (Minagri, 2016). Mientras que, para el 2016 se espera que el índice productivo alcance las 4.8 Ton/ha de acuerdo a la evolución del rendimiento del arándano.

2.4. Competitividad

La existencia de la competitividad dentro de un sector o empresa que exporta sus productos en los mercados internaciones es de suma importancia el mantener su enfoque en los ámbitos macroeconómicos y microeconómicos. Donde la perspectiva macro se centran en las políticas gubernamentales y en la forma de ejercer las herramientas de la política económica de manera de crear un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades de la empresa. Mientras que, el enfoque microeconómico busca mejorar el desempeño de la empresa mediante un incremento de su eficiencia, productividad y calidad de las actividades que realiza. Para poder cumplir el objetivo que la empresa sea competitiva en el mercado (Morales y Pech, 2000).

Según Porter (1991), para que un sector sea competitivo, las empresas que conforman la industria deben poseer ventajas competitivas, como son: un bajo costo productivo de los bienes, y la generación de productos diferenciados que alcancen precios superiores. Las ventajas competitivas provienen de la forma en que la empresa organiza y lleva a cabo sus actividades discretas. Estas labores forman parte de la cadena de valor y contribuyen a incrementar el valor de un producto. Las empresas consiguen ser competitivas, si estas pueden aumentar sus niveles de eficiencia en la forma que realizan sus actividades, mediante el empleo de nuevos procedimientos, la incorporación de nuevas tecnologías, o la utilización de nuevos insumos (Porter, 1991).

2.5. Análisis ambiental

Un análisis ambiental consiste en tener bajo vigilancia, la evolución y difusión de toda aquella información que pueda provenir de ambientes internos y externos que puedan afectar a

una industria o sector. Es de suma importancia para la industria a la hora de elaborar sus planes estratégicos tener un conocimiento del ambiente del sector, ya que permite identificar de manera externa las oportunidades y amenazas, y de forma interna sus fortalezas y debilidades (Wheelen y Hunger, 2006).

2.5.1. Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta utilizada en planificación estratégica que se encarga de medir los factores que afectan el macro entorno de una industria u organización. PEST es un acrónimo que hace referencia a los siguientes factores del macro entorno de la industria: Político, Económico, Social y Tecnológicos. Este análisis permite evaluar el efecto de cada uno de estos factores sobre la industria y la relación que existe entre cada uno de estos factores. Los resultados de este análisis sirven para tener un panorama más claro de las oportunidades existentes y posibles amenazas que se puedan generar en el entorno de la empresa cuando se está generando el plan estratégico (Ayala y Arias, 1998).

Cada factor considerado en este análisis puede incluir una diversidad de variables, que se centran principalmente en aquellos que pueden afectar negativamente o positivamente a la industria en estudio. El Cuadro 2.1 a continuación plantea algunas de las variables que se pueden encontrar dentro de los factores de interés dentro de este análisis.

Cuadro 2.1. Factores y ejemplos de variables del análisis PEST

Político	Económico	Social	Tecnológico
Situación gubernamental Regulaciones de comercio Apoyo a la actividad empresarial. Políticas impositivas	Crecimiento económico Tributación Tasas y tipos de interés Políticas monetarias	Demografía Cambios en el estilo de vida Educación Desempleo Indicadores de consumo	Tendencias y adaptaciones tecnológicas Nuevas invenciones y desarrollos Tasa de transferencia tecnológica

Fuente: Elaboración propia en base a información de Ruiz Ballén (2012).

Factores políticos: en este aspecto el análisis debe considerar todo efecto que se pueda generar de algún cambio político o legislativo que pueda afectar a la empresa. De tal forma, si la empresa se encuentra operando en varios países, es requerido aplicar el análisis a cada uno de ellos y al bloque comercial o político al que pertenecen (Ayala y Arias, 1998).

Factores económicos: Este factor puede ser afectado por las decisiones políticas que se generan e impacten al ámbito a evaluar. Todo cambio que afecte a los factores económicos, a nivel nacional e internacional, genera un efecto en la empresa, ya sea en la capacidad de compra de los clientes potenciales y el costo de capital de las empresas. Estos cambios pueden generar amenazas u oportunidades para la empresa, por lo cual deben ser evaluadas. El estado del mercado, la confianza de los consumidores y el poder de adquisición se encuentran vinculadas a las etapas de auge, recesión, estancamiento o recuperación que presente el estado de la economía (Ayala y Arias, 1998).

Factores sociales: Estos factores se concentran en las fuerzas de influencia dentro de la sociedad y que pueden llegar a afectar el comportamiento de la sociedad, tales como: las actitudes, los intereses y las opiniones de los individuos que puedan afectar las decisiones de consumo. Los factores son diferentes de un país a otro y estos dependen de diversos aspectos, tales como: la religión, la salud, el impacto del idioma en la exploración de mercado, los cambios demográficos y de estructura de una población (Ayala y Arias, 1998).

Factores tecnológicos: La tecnología es un factor que presenta cambios rápidos, contantes e impulsar a una empresa a mejorar la calidad y reducir los tiempos de mercadeo de los productos, así como también, otros aspectos pertenecientes a la empresa. El análisis de estos factores puede permitir a una empresa determinar que tecnologías adoptar, con la finalidad de reducir barreras de entrada, aumentar índices productivos y tener la información que permita a la empresa tomar decisiones de manera correcta y acertada (Ayala y Arias, 1998).

2.5.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

La organización de toda industria se ve afectada de manera directa por al menos cinco fuerzas competitivas, tales como: i) La rivalidad entre competidores existentes de la industria, ii) la amenaza de productos sustitutos, iii) la amenaza de barreras de entradas para nuevos competidores, iv) el poder negociador de los consumidores y v) el poder negociador de los proveedores. En la Figura 2.2 se representan las cinco fuerzas de Porter las cuales le dan una estructura a la competencia dentro de la industria.

Las cinco fuerzas de Porter facilitan la generación de la estructura de la industria y la naturaleza de la competitividad que se puede formar dentro de esta. Se debe destacar que la fortaleza que presentan las cinco fuerzas puede variar de acuerdo con la industria, es decir, algunas fuerzas pueden ser más fuertes en un tipo de industria, mientras que, pueden ser más débiles en otras (Porter, 2008).

i) La rivalidad entre competidores existentes: En esta fuerza convergen las otras cuatro fuerzas de Porter. Un alto nivel de rivalidad limita la rentabilidad de la industria, y el grado en que esta se ve reducida depende, en primer lugar, de la intensidad en que las empresas compiten y, en segundo lugar, el medio estratégico con la que compiten. La rivalidad es más destructiva para la rentabilidad si esta se ve relacionada al precio, debido a que la competencia de precios envía las utilidades desde un sector a sus clientes. Otras estrategias para la rivalidad pueden traer diferentes resultados para la industria, como lo son batallas publicitarias, lanzamientos de nuevos productos, ya que pueden afectar de forma positiva a la industria, generando un incremento en la demanda o un aumento en la diversidad de productos (Porter, 2008).

ii) La amenaza de los productos sustitutos: Un producto sustituto es aquel que cumple una misma finalidad o semejante dentro de una industria mediante un procedimiento diferente. Cuando la amenaza de productos sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los sustitutos pueden limitar su rentabilidad si se determina un precio límite dentro de la industria. Para no afectar la rentabilidad o el potencial de crecimiento de un producto o servicio sustituto, la industria debe diferenciar su producto mediante la calidad de este u otros medios, como publicidad, precios, etc. Esta fuerza se fortalece cuando el sustituto no se encuentra afectado por su valor, es decir, su precio y características no son únicas dentro del sector (Porter, 2008).

iii) La amenaza de barreras de entrada: Esta fuerza se ve afectada por las diferentes barreras que existen para ingresar un nuevo sector, como lo son: las economías a escala, los requisitos de capital, las políticas gubernamentales y los canales de distribución, entre otros. Nuevos participantes de un mercado deben presionar mediante precios, costos y el nivel de inversión para poder competir con los otros actores establecidos en el mercado y dominar en participación. La amenaza de nuevos participantes, pone un límite a la rentabilidad del sector. Si la amenaza es alta, los actores establecidos deben bajar los precios o incrementar los niveles de inversión de manera de desmotivar el ingreso de nuevos participantes (Porter, 2008).

iv) El poder de los compradores: los compradores poderosos tienen la capacidad de obtener más valor de un producto o servicio si presionan a través de la reducción de precios, o mediante la exigencia de mejor calidad de los productos o servicios, provocando un aumento de los costos de la empresa. Esta situación provoca un enfrentamiento entre los participantes del sector, afectando de manera negativa la rentabilidad del este (Porter, 2008).

v) **El poder de los proveedores:** esta fuerza se ve afectada cuando los proveedores de mayor poder tienen un considerable control sobre el mercado logrando retener por sí misma la mayoría del valor mediante el cobro precios más elevados, de manera que restringe la calidad o los servicios, o bien, transfieren los costos a otros actores del sector. Una empresa depende de una amplia gama de proveedores para adquirir los insumos requeridos y así generar sus productos o servicios. Si los proveedores son poderosos dentro del mercado, estos tendrán una mayor capacidad de negociación (Porter, 2008).



Figura 2.2. Las cinco fuerzas que forman la competencia de la industria

Fuente: Elaboración propia, en base a datos de Michael Porter (2008).

2.6. Análisis FODA

El análisis FODA es la construcción de una matriz a partir de la identificación de un listado de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el desempeño de la organización. De acuerdo a lo propuesto por David (2003), estas variables de carácter interno y externo son de importancia para el desarrollo de una industria, ya que sirven para reconocer y generar nuevas estrategias, tanto productivas como comerciales, que permiten a la industria ser más competitiva en el mercado. Las fortalezas y debilidades son características que posee la industria; mientras que las oportunidades y

amenazas se encuentran en el mercado donde participa la industria y en los actores que participan en ella. El Cuadro 2.2 muestra una representación de una matriz FODA.

Cuadro 2.2. Matriz FODA, herramienta para la generación de estrategias

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en el entorno social, económico, político y tecnológico - Nuevas tecnologías y procesos productivos - Nuevas necesidades del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia al cambio - Competitividad - Altos riesgos y grandes obstáculos
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Recursos superiores - Capacidades distintivas - Ventajas naturales 	<ul style="list-style-type: none"> - Desventajas - Recursos y capacidades escasas

Fuente: Elaboración propia, en base a información de Fred R. David (2003).

3. MATERIALES Y METODOS

3.1. Materiales

En este estudio se realizó una búsqueda de información secundaria sobre la industria del arándano de Chile y Perú, de manera de poder desarrollar los objetivos específicos planteados, de forma que se pueda realizar un análisis comparativo de las ventajas estratégicas que presentan la industria del arándano de Chile y Perú.

La información consultada se obtuvo de diversas fuentes: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA), Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), International Blueberry Organization (IBO), Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (Direcon), International Trade Centre (ITC), y otros tipos de artículos y estudios sobre el tema a analizar.

3.2. Metodología

Para la elaboración de este estudio y el desarrollo de los objetivos específicos propuestos, se realizó un análisis ambiental que se enfoca en analizar el entorno en el que se encuentra la industria, lo que implica el uso de diferentes herramientas para facilitar el análisis del medio externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) de la industria, de manera de poder reconocer y evaluar las estrategias competitivas que presenta la industria del arándano en Chile y en el Perú. Las herramientas utilizadas para analizar el ambiente de la industria son las que se presentan a continuación:

3.2.1. Análisis PEST

Para la evaluación del ambiente que rodea a las industrias de interés en este estudio, se debe evaluar el macro entorno que rodea a la industria, para lo que utilizamos la herramienta de análisis conocida como PEST. Esta herramienta se centra en estudiar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, que pueden llegar a afectar a la industria, mediante un análisis desde un punto de vista técnico y económico. De esta manera, identificar las oportunidades y amenazas que puedan afectar eventualmente a la industria.

3.2.2. Análisis de la industria

En este análisis se estudiaron los factores externos e internos que podrían llegar a afectar a la industria. Para identificarlos se procedió a realizar un análisis de la industria mediante las 5 fuerzas competitivas planteadas por Michael Porter (2008). Estas permiten una evaluación de la competencia, tanto potencial como actual, los productos sustitutos, los proveedores, y los clientes. A partir de esta herramienta es posible identificar las principales oportunidades y amenazas que se encuentran presentes en la industria, además de las fortalezas y debilidades que esta presenta.

3.3. Matriz FODA

La información obtenida del análisis ambiental se utilizó para construir una matriz FODA, lo que permite realizar un análisis comparativo de las oportunidades y amenazas que deben enfrentar las industrias del arándano en Chile y en Perú. Además, permite identificar de forma comparativa las fortalezas y debilidades de ambas industrias, elementos que son de gran importancia a la hora de identificar las ventajas estratégicas que posee cada mercado, de manera de poder confirmar la hipótesis de que la industria chilena presenta ventajas estratégicas superiores a las que se pueden encontrar en la industria peruana.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis ambiental - Caso chileno

4.1.1. Análisis PEST

El propósito de este análisis es identificar las diversas variables del macro entorno que podrían generar oportunidades para la industria o en su defecto amenazarla, afectando así su estabilidad. A continuación, se realiza un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Factores políticos

Los factores políticos que afectan la industria del arándano, representan un papel importante en el desarrollo de las diferentes actividades productivas de carácter económico dentro del sector, debido a que estas son las que establecen la estructura y regulaciones con las que cuenta el escenario político económico dentro de un país. Cuando se comenta sobre las características del escenario de la política económica de Chile, se menciona principalmente su inclinación hacia las políticas de libre mercado, donde abre sus fronteras en búsqueda de un mayor dinamismo en los diversos mercados internacionales, a través de la implementación de políticas que fomenten las exportaciones. Además, Chile cuenta con diversas herramientas que son dependientes del ministerio de agricultura que se encuentran encargadas de fomentar el crecimiento del sector, que son el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), el Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA) y la Fundación para la Innovación Agraria (FIA), entre las más importantes. Los organismos mencionados anteriormente, entregan soporte a las diferentes empresas del sector, apoyo que se encuentra enfocado a diferentes niveles de la industria. En el caso de INDAP, fomenta la agricultura familiar campesina, a través de diferentes programas, que se enfocan en el desarrollo de las capacidades de la empresa, el financiamiento de capital de trabajo y financiamiento para nuevos proyectos de inversión (INDAP, 2018). Por otra parte, el SAG busca apoyar el desarrollo del sector agrícola y ganadero del país, mediante la protección y mejoramiento de la salud de los animales y vegetales, así como, también asegurar el carácter sanitario, mediante regulaciones y certificaciones exigidas por el mercado mundial, de los diferentes productos de exportación de origen vegetal y animal (SAG, 2018). En cuanto al INIA, su misión es generar y transferir nuevas tecnologías a través de proyectos de investigación, además de permitir a las

empresas relacionadas al sector agroalimentario innovar y ser más competitiva a una escala global (INIA, 2018). Por último, la FIA está orientada a entregar un soporte a las diferentes empresas del sector agrícola, en lo que respecta al desarrollo de innovaciones del sector, a través de apoyo financiero para la realización de diversos proyectos de innovación, además de la difusión y entrega de los avances realizados en los diferentes proyectos, mediante la realización de convenciones, ferias, seminarios, que se encuentran dirigidos a estudiantes, empresarios, productores y consultores. De tal manera que las nuevas innovaciones puedan ser integrados en los procesos productivos de las respectivas industrias pertenecientes al sector (FIA, 2018).

También se encuentra la institución asociada al Ministerio de Relaciones Exteriores, conocida como ProChile, institución que busca facilitar el proceso de internacionalización de las diferentes empresas dedicadas a la exportación, a través de diferentes herramientas y servicios, que permitan agregar valor y diversificar los diferentes productos de origen chileno, de manera que facilite la apertura de nuevos negocios para Chile en el mercado internacional (ProChile, 2018).

Otro instrumento importante para el desarrollo de las políticas del sector frutícola chileno es ODEPA, la cual se encarga de apoyar al Ministerio de Agricultura, mediante la elaboración de políticas sectoriales y de programas de asistencia de carácter técnico y cooperación financiera internacional. Además, es importante en materias de comercio exterior, debido a que apoya en la definición de criterios requeridos para la mantención de negociaciones de carácter comercial, lo que ha ayudado a Chile en los últimos años a ser considerado como una potencia en exportaciones del sector frutícola (ODEPA, 2018).

Es importante señalar que Chile cuenta con 26 acuerdos comerciales vigentes, abarcando un total de 64 mercados, lo que representa a un 63% de la población mundial y un 86,3% del PIB global. El 94,4% del comercio exterior de Chile se realizó con estos socios comerciales (Direcon, 2017).

La industria frutícola chilena, debe responder a los cambios que se producen en el mercado internacional, en el año 2000 Chile responde al llamado del mercado mundial a la búsqueda de asegurar la inocuidad alimentaria, por lo cual se desarrolla la normativa de “Buenas Prácticas Agrícolas” (BPA), para lo cual se implementa la organización Chile G.A.P, la que se encarga de certificar a las empresas productoras que cumplen con lo estipulado en la normativa BPA. Lo anterior, ha facilitado el ingreso de la industria frutícola chilena al mercado

internacional debido a que cumple con los estándares productivos para asegurar la inocuidad que ha establecido el mercado internacional.

Factores económicos

El entorno económico de la industria frutícola chilena se ve afectada de manera directa por las diversas políticas del ámbito comercial, uno de los casos más influyentes es la firma de acuerdos con diversos socios comerciales, la que puede generar ventajas adicionales para el sector como nuevos mercados, pero a la vez puede presentar diversas restricciones, las cuales dificultan la comercialización de algunos productos. Uno de los beneficios de los acuerdos comerciales más reconocido es la reducción de las tasas arancelarias para una diversa gama de productos, donde el sector frutícola chileno se ve altamente favorecido, se debe mencionar que estos acuerdos comerciales lo que buscan es aumentar el intercambio entre los participantes y así reactivar el desarrollo productivo de los diversos sectores del país, de manera de poder satisfacer la demanda global. Lo que se traduce en un aumento del crecimiento económico.

En el caso de la industria del arándano la tasa arancelaria para los principales mercados compradores (Estados Unidos, Holanda, Reino Unido y China) es de 0 (ITC, 2018), lo cual es muy favorable a la hora de ingresar a estos mercados, siempre y cuando la fruta exportada cumpla con todos los estándares especificados en los diversos acuerdos comerciales.

El área agrícola y por ende el sector frutícola de Chile cuenta con excepciones tributarias como lo es el caso de la renta presunta, que hace referencia a aquellos contribuyentes propietarios o usufructuarios de predios agrícolas donde sus ventas netas no excedan en su totalidad las 9.000 UF, los cuales podrán acogerse al régimen de renta presunta (SII, 2018).

La renta presunta es aquella que para fines tributarios de la Ley sobre Impuesto a la Renta, se presume a partir de información conocida, como lo es el avalúo fiscal de los inmuebles agrícolas y no agrícolas. Es decir, pagan los impuestos según lo establecido por esta ley y no de acuerdo con los resultados reales obtenidos, implicando un gran ahorro en término tributario al momento de realizar el proceso contable (SII, 2018).

Otro factor de importancia en el sector frutícola, principalmente para la empresa exportadora, es la vulnerabilidad que presentan a los cambios generados en el mercado. Una

de ellas es la tasa de cambio, estas variaciones se producen normalmente por diferentes causas, como son cambios a la oferta y demanda de monedas extranjeras en el mercado de divisas nacional, cuyas variaciones también impactan en la tasa de interés en el país, aumento de la inversión desde el exterior, la expectativas que poseen los principales personajes del mercado y la intervención por parte del Banco Central. Estos cambios pueden causar una valorización o desvalorización de la moneda nacional, lo que afectaría las tasas de retorno de los exportadores debido a que impacta en la tasa de cambio (Mankiw, 2012).

Factores sociales

El desarrollo económico nacional puede provocar cambios al entorno social, mediante variaciones en la demanda y oferta laboral, principalmente en los sectores rurales país, donde la fruticultura es la principal fuente laboral. Uno de los principales desafíos a los que se enfrenta el sector frutícola nacional, al igual que muchos otros sectores dentro del país, es la falta de mano de obra. Lo anterior es producido por diversos factores, uno de ellos es el fenómeno de migración de la fuerza laboral desde zonas rurales hacia la ciudad, causado por un mayor nivel de capacitación de la fuerza laboral, búsqueda de mejores empleos y mejores salarios. Otra causa de la falta de mano de obra en el sector, es el gran número de productores y la atomización que estos presentan, situación que en la industria del arándano es bastante remarcada, ya que hay existen bastantes productores medianos y pequeños. Esta situación, provoca una alta demanda por mano de obra dentro del sector, la cual no puede ser cubierta por la fuerza laboral disponible en la zona, debido a que existe una alta demanda en labores de productivas (cosecha, poda, raleo, etc.) asociadas a otras especies frutales. Cabe destacar, que la falta de mano de obra ha permitido que las empresas frutícolas mejoren sus condiciones laborales para atraer trabajadores temporales a los huertos, provocando un aumento en los costos en el capital humano dentro de la industria.

Otro aspecto que ha afectado al sector frutícola, al arándano en particular, es el cambio gradual en los hábitos de consumo a nivel global. Las personas buscan opciones de alimentación saludable, con mayor contenido nutricional y características funcionales para el organismo. En esta categoría podemos destacar al arándano como una “súper fruta”, ya que su consumo otorga muchos beneficios para la salud, provocando que la demanda de arándanos se incremente a nivel mundial, situación que ha favorecido a la industria chilena. Sin embargo, este fenómeno ha causado el surgimiento de nuevos competidores en el mercado del arándano internacional.

Lo anterior, ha incentivado a los diversos actores de la industria a invertir en investigación, capacitación, especialización e implementación de diferentes soluciones a las problemáticas que vive actualmente la fruticultura chilena. Un ejemplo ha sido el incremento de la mecanización en algunas labores frutícolas (cosecha, poda, selección y empaque), con el objetivo de reducir la necesidad de mano de obra de la empresa y los costos. Sin embargo, esta medida normalmente afecta la calidad de la fruta, impactando en su precio de venta y una mayor exigencia en términos de capacitación de operarios y salarios más elevados. Otra manera de reducir costos de mano de obra, es incrementar la productividad de los trabajadores a través de la mejora y modernización de la administración de los recursos humanos, mediante el incremento de tecnologías que mejoren la eficiencia productiva de los trabajadores, como es: el aumento de las capacitaciones para los diferentes puestos de trabajo, mejorar el control de los tiempos muertos durante las jornadas laborales (Anríquez, 2018).

Actualmente, la fruticultura chilena presenta una creciente necesidad de ser competitiva, debido al incremento de competidores directos, como son: Perú, Argentina, Uruguay. Esta competitividad se puede lograr mediante el aumento de la eficiencia productiva de la empresa, lo que ha generado la necesidad de la industria por adaptarse, mejorando así, las condiciones laborales y el bienestar de los trabajadores, incrementando los beneficios recibidos en términos de salud y seguridad laboral dentro del lugar de trabajo, además de otorgar al personal oportunidades de capacitarse en áreas relacionadas dentro de la empresa lo que permite mejores oportunidades laborales.

Factores tecnológicos

El arándano es una de las principales frutas exportadas por el sector frutícola chileno, hacia un mercado internacional que ha demostrado una creciente demanda, lo que ha generado un aumento de los mercados productores de este fruto, generando un mayor grado de competencia y dinamismo en el mercado internacional. Esta situación ha obligado a la industria a implementar y desarrollar nuevas tecnologías en búsqueda de mejorar las capacidades productivas, ya sea en términos de eficiencia productiva, precocidad de la producción, etc., sin disminuir la calidad del producto. Es por esto último, que en la industria del arándano se han realizados esfuerzos de innovación en aspectos de pre-cosecha, cosecha y post-cosecha, con el objetivo de asegurar la calidad del fruto a cosecha y prolongar la vida de postcosecha, de manera que la fruta exportada llegue en mejores condiciones al destino final. Estas mejoras permiten a la empresa ser más competitiva, ya que se ofrece fruta de calidad por un periodo más largo de tiempo, además la capacidad de ofrecer fruta en periodos en que la demanda es

más elevada, lo que puede dar la oportunidad de obtener mejores retornos al final de la temporada.

Para lograr que la industria se mantenga competitiva, existen diferentes instituciones que colaboran con las diferentes empresas del sector, tanto de carácter privada como públicas, que se dedican al área de I+D, de manera de hacer frente a las principales necesidades de la industria, avances tecnológicos para las etapas de precosecha, cosecha y postcosecha, así como también la formación de capital humano; donde podemos encontrar instituciones como el INIA, FIA, la Fundación para el desarrollo frutícola (FDF), además de universidades y centros de formación técnica (Comité de Arándanos de Chile, 2017).

El Cuadro 4.1 muestra un resumen del análisis PEST para el caso chileno, donde se destacan las principales variables que se pueden encontrar en el macro entorno de la industria del arándano.

Cuadro 4.1. Resumen análisis PEST

Político	Económico	Social	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte apoyo del estado para el desarrollo del sector agropecuario. - Amplio esfuerzo por parte del estado en materia de relaciones internacionales, y firmas de acuerdos comerciales. - Políticas gubernamentales favorables para la creación de nuevas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tasas arancelarias favorables para la exportación, gracias a firma de TLC. - Empresas del sector agrícola, favorecido en materia de ley de impuestos. - El sector frutícola se puede ver afectado, por fluctuaciones en el mercado mundial de divisas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio en las tendencias alimenticias a nivel mundial. - Sector frutícola fuertemente afectado por falta de mano de obra y su alto costo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de investigación y desarrollo de tecnologías, dirigidos a la prolongación de la vida de post cosecha. - Aumentos de uso equipos tecnológicos para reducir dependencia de mano de obra.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.1.2. Análisis de la industria

El análisis de la industria busca reconocer la importancia de esta en la industria nacional inserta en el mercado internacional del arándano, así como también si esta posee las

fuerzas competitivas necesarias para identificar las oportunidades y amenazas que puedan afectar a la industria de arándano.

A continuación, se presenta el análisis de la industria del arándano nacional realizado mediante el uso de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (2008):

i) Rivalidad entre competidores

Actualmente, Chile ha consolidado su posición como potencia mundial en la producción y exportación de arándanos, es considerado el principal proveedor de contra estación en el hemisferio sur, entregando fruta fresca de alta calidad, además de contar con una amplia experiencia en la producción y comercialización de este fruto.

A nivel nacional, la industria del arándano es considerada un mercado atractivo, debido a los bajos niveles de competencia existente entre los productores nacionales, ya que, los principales clientes de la industria se encuentran en el mercado internacional, el cual presenta una elevada demanda por este producto y aún muestra señales de seguir expandiendo su demanda en los próximos años.

Si bien, Chile ha consolidado su posición como uno de los fuertes competidores de la industria internacional del arándano, en los últimos años se ha podido observar un aumento de la oferta proveniente del hemisferio sur en respuesta de la creciente demanda y apertura de nuevos mercados que muestran interés por el arándano, lo que sin una adecuada planificación por parte de los componentes de la industria, en lo referente a los aspectos comerciales del producto, tanto en lo que respecta a los canales de comercialización del producto, la publicidad en los diferentes mercados, esto podría generar una baja en los precios del arándano.

Entre los productores de arándanos en el hemisferio sur, que compiten con la industria chilena, encontramos a la industria del arándano de Argentina. Esta industria posee ciertas ventajas competitivas, presentando una oferta de frutos más temprana al mercado internacional, durante los meses de octubre y noviembre, ventaja que le permite competir por precios altos. Sin embargo, los niveles productivos y la superficie destinada a este frutal son inferiores a los chilenos. Además, la industria Argentina se ve afectada por diversos factores, como el clima, la situación fitosanitaria y la gestión generada dentro de la industria (variables políticas, tecnológicas, etc.), lo que ha provocado dificultades para el desarrollo de esta industria.

Otro competidor importante en el hemisferio sur para el arándano chileno, es la industria del arándano proveniente del Perú. Este mercado ha mostrado un gran potencial y un rápido desarrollo desde sus inicios en los años 2007 – 2008, demostrando un rápido crecimiento en la superficie productiva y volúmenes producidos. Además, esta industria es apoyada por diversas iniciativas gubernamentales que facilitan el rápido crecimiento, también es favorecida por el entorno social peruano, permitiendo encontrar mano de obra de menor costo que en Chile, favoreciendo la competitividad. Un aspecto relevante dentro de su potencial competitivo es la capacidad de ofrecer arándanos al mercado internacional cuando no hay producción disponible en el hemisferio norte o sur, situación que ocurre entre los meses de septiembre y noviembre. Durante este periodo, la industria peruana se encuentra en su máxima productividad, permitiéndole acceder a mejores precios en el mercado.

ii) Amenaza de los productos sustitutos

El arándano presenta diversos de productos sustitutos, principalmente otras especies de berries, tales como: frutillas, frambuesas y moras. Sin embargo, la amenaza que estos frutos presentan a la industria del arándano es baja, dada la importancia del arándano en el mercado internacional, producto del reconocimiento y tradición de consumo que posee los países del hemisferio norte, como son: Estados Unidos, Canadá, Holanda, el Reino Unido, entre otros. Además, de los diversos beneficios nutricionales que presenta.

iii) Amenaza de barreras de entrada

La amenaza generada por las barreras de entrada hace referencia a los factores que limitan el ingreso de nuevos competidores a la industria. En el caso del arándano chileno, el surgimiento de nuevos actores dentro del mercado internacional, puede afectar la rentabilidad actual de la industria nacional. Estos nuevos competidores son países que cuentan con las cualidades necesarias para ingresar a esta industria, debido a que poseen la capacidad de producir y comercializar productos de calidad, tales como son el caso de México, Perú, Argentina entre otros.

Sin embargo, se debe reconocer que existen diferentes barreras para ingresar a esta industria, tanto a nivel productivo como comercial, tales como:

- Una alta inversión inicial, requerida para el establecimiento de las unidades productivas de la empresa en comparación a otros frutales.

- Existe poca diferenciación del producto, orientado principalmente a la comercialización en fresco, congelados o procesados.
- En el mercado internacional para comercializar arándano es necesario una marca comercial reconocida y con un buen historial comercial de sus productores, ya que los compradores tienen preferencia por empresas establecidas, que ya tengan cierta trayectoria en la industria.
- Empresas establecidas tienen la capacidad de reducir los costos, mediante la implementación de estrategias productivas y comerciales que mejoran su eficiencia.
- Es necesario adquirir tecnología e infraestructura especializada para mantener un estándar de calidad que ha sido establecido por el mercado internacional.
- Las compañías de mayor escala tienen un mayor poder de compra al momento de adquirir diversos insumos de los proveedores, ya que sus volúmenes de compra les permiten acceder a descuentos en el precio de los insumos.

Estas barreras pueden mostrar a la industria del arándano como una actividad económica poco atractiva, pero un nuevo participante podría hacer frente a las dificultades y generar rentabilidad, siempre y cuando sea capaz de implementar estrategias productivas y comerciales competitivas.

iv) Poder de negociación de los compradores

La industria nacional del arándano se encuentra compuesta por empresas de diferente envergadura, las cuales venden su producción a empresas exportadoras, quienes envían estos productos a los mercados internacionales. Estas empresas deben estar aprobadas por el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) para realizar su actividad. Además, algunas de ellas tienen las capacidades para realizar una integración vertical hacia atrás de la cadena de valor, siendo productores de arándanos, satisfaciendo así sus necesidades comerciales.

Actualmente, son los compradores en el mercado internacional que por medio de las empresas exportadoras poseen un alto poder de negociación frente a los productores de arándanos, manejando el precio de retorno al productor y exigir mejor calidad de fruta. Además, los socios comerciales en los mercados de destino tienen la facultad para determinar las características del producto final a exportar (características de embalaje de la fruta) y cuando se realizaran los envíos comerciales. También, ellas deciden el periodo de liquidación al productor de la fruta entregada.

Es importante mencionar que una parte importante de la industria nacional está formada por pequeños y medianos productores. En algunos casos, han decidido asociarse para enfrentar el poder de negociación que tienen las empresas exportadoras, protegiendo así la capacidad comercial y productiva que poseen, sobre todo al momento de negociar los contratos comerciales. Otra forma de favorecer al productor, es el nivel de competencia por volúmenes de fruta que pueden desarrollar entre ellas, con el afán de cumplir metas comerciales para la temporada.

v) Poder de negociación de los proveedores

Las productoras y exportadoras pertenecientes a la industria del arándano nacional, que buscan proveedores para adquirir nuevas plantas de arándano, insumos, los equipos y maquinaria necesarias para la producción, consideran que existe un amplio número de opciones para obtener los recursos necesarios, con una baja diferenciación de sus productos. Lo anterior provoca que el poder negociador de los diferentes proveedores que participan en la industria sea inferior, de tal manera que no representan una amenaza muy importante para las productoras y exportadoras.

En el caso de los trabajadores la situación es diferente dado la escasa mano de obra que ha experimentado el área frutícola nacional, los trabajadores de temporada que proveen a la empresa con mano de obra requerida para las diversas faenas del cultivo (poda, cosecha, etc.) poseen un gran poder de negociación, lo que podría generar un foco de competencia entre los productores de arándano y así también generar un comportamiento de carácter oportunista por parte de los trabajadores de temporada, ya que pueden exigir mejores beneficios bajo la amenaza de retirarse de la faena e ir a otra empresa.

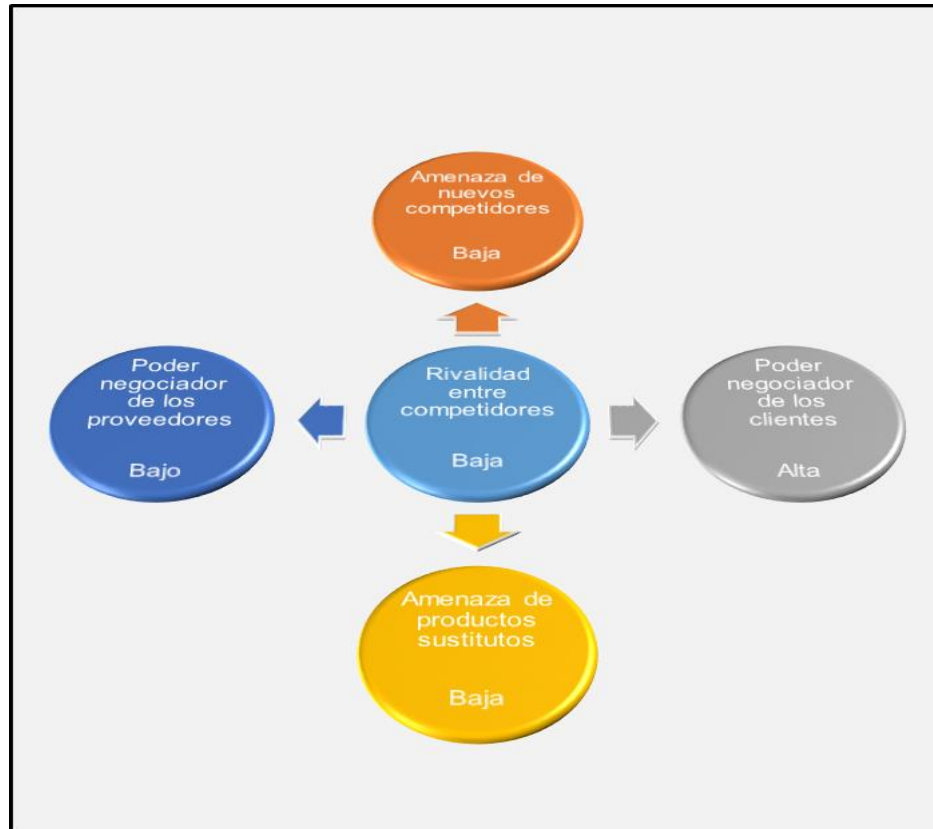


Figura 4.1. Resumen análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Fuente: Elaboración propia, 2018

4.2. Análisis ambiental – Caso peruano

4.2.1. Análisis PEST

A continuación, se presenta un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que se encuentran en el macro entorno de la industria del arándano del Perú.

Factores políticos

El actual ambiente político vivido en Perú ha generado un estímulo en el desarrollo de la industria frutícola, mediante la firma de acuerdos comerciales, el establecimiento de diversos organismos a nivel gubernamental y el uso de políticas gubernamentales. Con estas propuestas se busca fomentar la inversión en la industria por parte de capitales privados e incrementar la cantidad de empresas relacionadas a este rubro.

Por lo anterior, el gobierno se ha visto en la necesidad de implementar diferentes herramientas a nivel gubernamental tales como, Sierra y Selva Exportadora, que es un organismo que busca promover el acceso al mercado internacional de manera sostenible y competitiva de los pequeños y medianos productores que se encuentran en zonas rurales del territorio peruano (Sierra y Selva Exportadora, 2018). Por otro lado, Agrobanco es una empresa de economía mixta que cuenta con la participación del gobierno peruano que busca entregar apoyo financiero a los pequeños y medianos productores (Agrobanco, 2018) y Banco de la Nación, entre otros. Estas instituciones tienen como objetivo facilitar la inversión e implementación de nuevas empresas, además de facilitar la introducción de nuevos participantes en la industria que accedan al mercado internacional.

Además, las exportaciones frutícolas del Perú se encuentran respaldadas mediante los diferentes acuerdos de carácter comercial que ha contraído el gobierno peruano con los diferentes países o bloques económicos a nivel mundial, facilitando el ingreso de los diferentes productos exportados desde el Perú a destinos que forman parte de estos acuerdos. El mayor beneficio ha sido la eliminación o reducción de las tasas arancelarias, el cumplimiento de estándares de calidad, inocuidad y trazabilidad, que pueden según los requerimientos de cada mercado. Es importante remarcar, que en algunos casos los requerimientos se pueden dificultar el ingreso a un mercado, principalmente debido a que el producto no cumple los estándares pedidos, lo que podría obligar a las empresas que no cumplen los estándares del mercado objetivo a abandonar el mercado en particular, o inyectar recurso de tal manera de solucionar los impedimentos para ingresar al mercado.

Factores económicos

Los factores que se encuentran en el macro entorno económico que pueden afectar el desarrollo de la industria peruana del arándano, se forman en el ámbito nacional mediante diversas políticas gubernamentales, firma o actualización de acuerdos comerciales; que puedan afectar la estabilidad actual que presenta la industria. O son factores del ámbito económico internacional, que se generan por situaciones puntuales de los diferentes mercados, tales como recesiones y auges económicos, que pueden cambiar el comportamiento comercial y afectar las exportaciones y los retornos que pueda generar la industria del arándano peruana.

En los últimos años, la industria del arándano peruano ha sido favorecida con condiciones de carácter económicas, que han permitido un acelerado crecimiento. En relación, a la economía nacional, esta ha experimentado un constante crecimiento en los últimos años, alcanzando entre los años 2013-2018 un PIB (Producto Interno Bruto) promedio de 3,7%.

Durante el año 2017, las inversiones provenientes del sector privado se incrementaron en un 0,6%, después de periodo de caída entre los años 2014 y 2016 (BCR, 2017).

Por otra parte, el gobierno ha aumentado el presupuesto dirigido al sector agrario, de manera de facilitar el desarrollo de la industria, a través de ayudas técnicas, proyectos de investigación, y apoyo a pequeños productores.

Al igual que en el caso de Chile, existen factores en el ámbito internacional que pueden generar fluctuaciones en la tasa de cambio, que en el caso de empresas exportadoras, podría afectar de manera directa la rentabilidad de la industria. Además, un factor de vital importancia para la industria es el precio, el cual puede variar drásticamente dependiendo de la oferta y demanda que existe en el mercado internacional, lo cual está ligado fuertemente a las tendencias de consumo actuales, en lo que respecta al arándano.

Factores sociales

Similar a lo ocurrido en la industria chilena, es reconocido el creciente interés de los consumidores por el fruto del arándano en el mercado alimenticio internacional, donde existe un alto interés por alimentos saludables, tales como el arándano, por sus propiedades nutricionales y medicinales, generando un incremento en el consumo por parte de mercados, como: U.S.A., Reino Unido, Holanda, además de mercados emergentes (China, Japón, Corea del Sur).

La industria del arándano peruano se debe considerar que es una industria relativamente nueva. Las primeras exportaciones se realizaron en el año 2010, lo anterior no ha impedido el rápido crecimiento que está experimentando en los últimos años, ya sea en el volumen exportado o la superficie productiva. Este hecho permite que Perú se posicione como uno de los principales exportadores del hemisferio sur, ocupando la segunda posición después de Chile, consolidándose en los diferentes mercados, mediante el uso de sus ventajas competitivas, tales como: la producción en contra estación y menor costos de mano de obra.

Actualmente, la industria del arándano en Perú, está experimentando un periodo de aprendizaje y adaptación, donde los productores que se incorporan a esta industria están capacitándose en los aspectos productivos y comercialización. Además, existe un creciente interés de las instituciones de educación superior por formar profesionales en diferentes áreas de interés del cultivo, tales como: aspecto fitosanitario, fertilización, riego, genético y post-cosecha, entre otros. La industria del arándano necesita incorporar conocimiento sobre el sistema productivo y la adaptación a las condiciones edafoclimáticas que posee Perú.

Actualmente, el asesoramiento es a partir de expertos extranjeros, quienes tardan algunas temporadas en reconocer las dificultades que presenta el cultivo bajo las condiciones peruanas (Redagrícola, 2017).

Factores tecnológicos

A modo de responder a la creciente demanda del arándano a nivel internacional, la industria peruana ha tenido que desarrollar investigación en nuevas variedades de arándanos que se adapten a las condiciones climáticas presentes en las diferentes zonas productivas. Además, han tenido que innovar en el modelo productivo para reducir costos, principalmente el de mano de obra, mediante la mecanización de diferentes labores. Todos estos cambios han sido con apoyo de organismos gubernamentales e inversión de las empresas privadas.

Un aspecto importante para la industria del arándano es la constante investigación y desarrollo de diferentes tecnologías en la etapa de post-cosecha, con el objetivo de prolongar la calidad y condición del fruto para acceder a diferentes mercados independiente de la lejanía de este. Las principales modificaciones se han centrado en el tipo de envasado y uso de cámaras de atmosfera controlada, entre otros.

Cuadro 4.2. Resumen análisis PEST

Político	Económico	Social	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> - Escenario político favorable para la inversión. - Incremento en la elaboración de políticas que son favorables para las empresas exportadoras. - Incremento de la participación de entidades gubernamentales que apoyan el desarrollo del sector. - Se distingue una política monetaria fiscal estable 	<ul style="list-style-type: none"> - Tasas de crecimiento económico estables. - Los diferentes indicadores económicos, se encuentran estables. - Aumento de inversión privada en el país. - Incremento del apoyo financiero por parte del estado al sector agrícola. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio a nivel global en las tendencias de consumo alimenticio. - El consumidor está dispuesto a pagar un precio más alto por alimentos saludables y propiedades medicinales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de inversiones, en materia de investigación y desarrollo de tecnologías, por parte del sector privado y público. - Aumento del grado de mecanización y uso de diferentes equipos en la industria, para mejorar eficiencia y reducir costos productivos.

Fuente: Elaboración Propia, 2018.

4.2.2. Análisis de la industria

A continuación, se analizará la industria del arándano peruano, a través de las cinco fuerzas competitivas, permitiéndonos identificar las amenazas y oportunidades de este sector industrial.

i) Rivalidad entre competidores

La rivalidad que se genera entre los participantes del mercado del arándano, puede afectar a la rentabilidad de esta industria. Lo anterior, dependiendo del número de actores del sector y el nivel de participación que ellos tengan en este mercado. La industria peruana del arándano, presenta un amplio número de competidores tanto en el medio interno como externo (países competidores de la región). Entre los competidores externos se encuentra Chile y Argentina. Argentina es el competidor más directo para Perú, debido a que comparten similar ventana productiva, ambos países compiten directamente por mejores precios en los mercados de destino. A pesar de lo anterior, no se genera un alto grado de rivalidad entre los países competidores debido a la creciente demanda, lo que ha permitido la apertura de nuevos mercados y a su vez nuevas oportunidades para los diferentes competidores.

En el ámbito interno del país, no se genera un alto grado de rivalidad entre las empresas productoras y exportadoras, independientes del tamaño de estas, ya que la mayor parte del volumen producido de arándanos (95%) está destinado a la exportación. Entre las principales empresas exportadoras de arándano encontramos a CAMPOSOL S.A., TALSA, HORTIFRUTTAL S.A.C., entre varias otras (Minagri, 2016).

ii) Amenaza de productos sustitutos

El arándano posee algunos productos de carácter sustituto dentro del mercado internacional, que dada ciertas condiciones dentro del mercado podrían llegar dificultar su comercialización dentro de este. Al igual que Chile, los productos sustitutos que se encuentran en el mercado pertenecen a la familia de los berries, donde podemos encontrar a la frutilla, frambuesa, mora, entre otras. Los factores que podrían llegar a generar una amenaza para el comercio de arándano por parte de los productos sustitutos, se encuentran el nivel de oferta del arándano dentro del mercado, precio, propiedades nutricionales y medicinales, y el más relevante es la disposición del consumidor a la hora que elige entre el arándano o un producto sustituto.

Actualmente, la amenaza por parte de los sustitutos que enfrenta el arándano en el mercado internacional es baja, debido a que el consumidor, de acuerdo a sus preferencias y necesidades, y las propiedades nutricionales y medicinales que entrega el arándano que cumple con las características que buscan los consumidores actuales, centrada en alimentos saludables y de carácter funcional. Los consumidores de estos alimentos están dispuestos a pagar precios más altos por satisfacer sus preferencias y necesidades. Principalmente, estos sobreprecios se observan entre los meses de septiembre y noviembre, cuando las temporadas del hemisferio norte han concluido y las del hemisferio sur están comenzando. Para complementar a lo anterior, existe un creciente número de proveedores de arándanos en el mercado mundial, que buscan satisfacer la creciente demanda de este fruto, lo que dificulta la participación de los diferentes productos sustitutos.

Además los estándares mundiales de los arándanos producidos y exportados por las diferentes industrias de cada país, comparten semejantes niveles de calidad, debido a la integración de las industrias al mercado internacional, donde las diferentes normativas propuestas en los acuerdos comerciales que buscan asegurar la calidad, inocuidad y trazabilidad a nivel alimentaria. Lo que reduce la diferenciación de los arándanos provenientes de diferentes mercados y, a la vez le da seguridad al consumidor, disminuyendo la posible amenaza que podrían llegar a generar los productos sustitutos en el mercado del arándano.

iii) Amenaza de barreras de estradas

La amenaza que enfrentan los nuevos actores en la industria peruana del arándano, son: la elevada inversión requerida, la presencia de economías de escala, la preferencia de los consumidores por marcas de mayor trayectoria, la disposición de los operadores de los canales de distribución y la capacidad de respuesta de los proveedores de materias primas e insumos a una creciente demanda por parte de las empresas de la industria peruana.

La primera barrera es el elevado nivel de inversión para establecer una empresa productora, porque se debe invertir en estructura productivas (huertos, packing, bodegas, etc.), así como administrativas. El alto nivel de inversión constituye una amenaza para el ingreso de un nuevo competidor al mercado.

En segundo lugar, la presencia de economías a escala en la industria, debido a empresas productoras y exportadoras que presentan ventajas en su eficiencia operacional dado a un mayor grado de expansión y desarrollo, lo que permitiría presionar a nuevos participantes dentro del mercado. En el caso de la industria interna peruana, lo anterior no se considera una

amenaza para el ingreso de nuevos actores, debido a que estas empresas concentran la mayoría de las exportaciones a los diferentes mercados de destino. A pesar de lo anterior, las exportaciones peruanas son incapaces de satisfacer la demanda de estos mercados, por lo cual el ingreso de nuevos competidores dentro de la industria del Perú no afectaría su rentabilidad. En cuanto a nuevos competidores en el ámbito internacional, tampoco constituyen una amenaza para la industria peruana, debido a que el pick del periodo productivo del arándano peruano sucede entre septiembre y noviembre, periodo donde la demanda internacional se encuentra insatisfecha debido a que es un periodo de transición entre las temporadas del hemisferio norte y hemisferio sur.

En tercer lugar, la lealtad de los consumidores a la marca de un producto, lo anterior puede llegar a convertirse en una amenaza para el ingreso de nuevos competidores de la industria del arándano en el mercado internacional, sin embargo, esto dependerá de la metodología que escoja el nuevo actor a la hora de comercializar su fruta en los diferentes mercados objetivos, ya sea, de manera directa al consumidor final a través de oficinas comerciales o supermercados o, llegar al consumidor final mediante un intermediario. De acuerdo a lo anterior, no existirá una amenaza al ingreso de un nuevo participante al mercado, cuando se utiliza un intermediario, debido a que la nueva empresa no se ve afectada por las lealtades del consumidor en este caso, mientras la comercialización directa al consumidor se verá afectada por la lealtad del cliente, debido a que normalmente los consumidores optan a la hora de tomar decisiones por marcas mejor establecidas y con mayor prestigio dentro del mercado, además esta modalidad constituye una barrera para el ingreso del nuevo participante, ya que, este tendrá que realizar una inversión de capital para elaborar una campaña comercial y publicitaria para introducir su nueva marca y producto.

En el caso de la industria del arándano peruana, los canales de distribución no constituyen una amenaza para el ingreso de nuevos participantes a este mercado, ya que, principalmente las exportaciones peruanas se realizan mediante transporte aéreo y marítimo, en el ámbito nacional los diferentes empresas encargadas de la estructura de los canales de distribución se encuentran desarrolladas, mientras que en los mercados de destinos de la fruta, normalmente se forman acuerdos con los clientes dentro de estos mercados, o con agentes de la empresa que se encargan de la distribución y entrega de la fruta a los respectivos clientes.

La capacidad que poseen los proveedores de materias primas que participan en la industria del arándano peruano pueden llegar a constituir una amenaza para el ingreso de nuevos competidores a este rubro, principalmente en el caso de los viveros que son los encargados de producir plantas de arándano certificadas, este caso en el Perú puede

convertirse en una barrera de tipo temporal para el ingreso de nuevos participantes, debido a que dependen del tiempo en que se demoraran los viveros en satisfacer la demanda actual, lo que provocaría un retraso en el ingreso de la empresa a la industria.

De acuerdo a lo señalado anteriormente se puede entender que en lo que respecta a la industria del arándano del Perú, a pesar de la existencia de factores que dificultan el ingreso de nuevos actores a la industria, el nivel de amenazas que estos enfrentarían al ingresar al mercado son bajos.

iv) Poder de negociación de los compradores

En lo que respecta al mercado mundial del arándano, el poder de negociación que los compradores o la amenaza que estos poseen para los exportadores de este berrrie a la hora de discutir los precios es alta, esto se debe principalmente a que los compradores tienen un buen manejo de la información perteneciente al mercado y exigen constantemente un mayor nivel de calidad por parte del exportador, lo que para el mercado del arándano se puede observar con más claridad, debido al aumento de la demanda mundial y la apertura de nuevos mercados a causas de sus propiedades y los beneficios que conlleva su consumo, lo que genera por parte del consumidor una insensibilidad en lo referente a el precio y una constante demanda a lo largo de todo el año. Lo anterior afecta en menor grado a la industria peruana, debido a que esta presenta una ventaja productiva en lo referente a el momento en el que alcanza su pick productivo durante la temporada, que es durante los meses de septiembre y octubre, periodo durante el cual se produce una escasez dentro de los principales países consumidores del hemisferio norte, tales como Estados Unidos, Holanda y el Reino Unido; lo que le permite a la industria peruana revertir la situación, donde los consumidores aun poseen un alta amenaza a la hora de discutir los precios, pero los exportadores de arándano peruanos poseen la posibilidad de discutir la obtención de mejores precios en comparación con los demás competidores del mercado.

v) Poder de negociación de los proveedores

El análisis de la industria del arándano peruana, en lo que respecta a el poder que poseen los proveedores de las diferentes insumos, tales como plantas certificadas, fertilizantes, pesticidas, herbicidas, agua, energía, etc., que son utilizados por las empresas que forman parte de la industria del arándano, en las diferentes etapas por las que pasa el arándano antes de ser comercializado, como lo es la etapa productiva dentro del huerto, tanto como la etapa de post cosecha, que se produce en los packing o bodegas de acopio previos a ser embalado para

su comercialización; nos permite señalar que las diferentes empresas que se dedican a proveer estos insumos presentan un bajo nivel de diferenciación entre los diferentes productos ofrecidos, lo que genera de que estas posean un bajo poder de negociación ante las empresas que son parte de la industria del arándano.

Por otra parte, además de los insumos mencionados anteriormente, las diferentes empresas que son partes de la industria deben adquirir e implementar, el uso de diferentes maquinarias y equipos que son esenciales en las diferentes etapas productivas y comerciales, del arándano, tales como, equipos de riego, poda, aplicación de productos, cosecha, equipo especializado para refrigeración, calibración de fruta, empaque, etc., los cuales principalmente son equipos y maquinarias importadas, las cuales no presentan restricciones arancelarias para ingresar a Perú, lo que permite la existencia de un variado número de proveedores que ofrecen estos equipos a las diferentes empresas que son parte de la industria, lo que genera que la amenaza que estos proveedores poseen a la hora de discutir el precio de sus productos con las empresas productoras y exportadoras de arándano sea bajo.

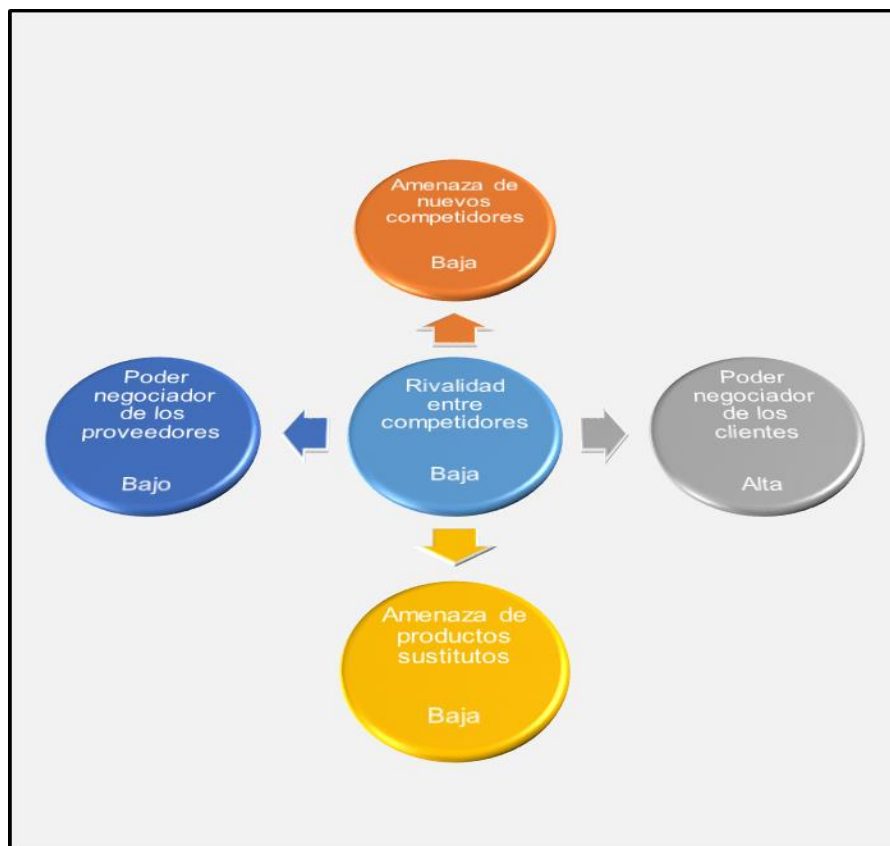


Figura 4.2. Resumen análisis de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.3. Matriz FODA

Mediante el uso de esta herramienta de análisis y síntesis, que nos permite resumir las diferentes ventajas estratégicas de carácter externo e interno, presentes en la industria del arándano de Chile y Perú, que le permiten participar y competir en el mercado internacional. De forma, que facilita la comparación y discusión de ambas industrias, lo que nos permite verificar el cumplimiento de la hipótesis propuesta al inicio de esta memoria.

Cuadro 4.3. Matriz FODA – Industria del arándano de Chile

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la demanda a nivel mundial de arándano. - Apertura de nuevos mercados (asiático). - El arándano nacional presenta una demanda firme y está bien posicionado. - Arándano chileno tiene un prestigio internacional en términos de calidad e inocuidad. - Acuerdos comerciales. - Incremento de la popularidad del arándano, en lo que respecta a sus beneficios para la salud, beneficioso la demanda. - Aumento de los mercados para productos diferenciados del arándano. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de competidores directos a nivel mundial (dentro del hemisferio sur). - Condiciones climáticas pueden afectar la estabilidad productiva y comercial de la industria nacional, generando variaciones en el tiempo de cosecha. - Aumento de la producción de arándanos a nivel mundial. - Caída del precio internacional por sobre oferta - Incremento de las exigencias en términos de certificaciones en los diferentes mercados. - Caída del tipo de cambio. - Crisis económica a nivel internacional. - Cambios climáticos impredecibles - Variaciones en las tendencias de consumo. - Aparición de plagas y enfermedades. - Baja disponibilidad de mano de obra.
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Bajo grado de competitividad entre las empresas de la industria nacional (objetivo productivo es el mercado internacional). - Alta disponibilidad de suelos adecuados para el cultivo del arándano a nivel nacional. - La industria presenta un alto grado de apoyo de carácter técnico por personal cualificado. - Comercialización a contra estación. - Alto nivel de incorporación tecnológica. - Alta eficiencia productiva. - Productores tienen poder de negociación ante proveedores. - Excelente nivel fitosanitario de la industria. - La industria presenta una larga trayectoria en el mercado internacional y cuenta con clientes establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto costo de mano de obra. - Bajo poder de negociación de los productores con los clientes. - La industria requiere un alto grado de financiamiento. - Falta de conocimiento de los diferentes mercados objetivos. - Bajo nivel de producción en contraste con los volúmenes tranzados por las exportadoras. - Falta de experiencia en el manejo del proceso productivo, lo que podría afectar el balance final de la temporada. - Estancamiento de la superficie cultivada de arándano.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Cuadro 4.4. Matriz FODA – Industria del arándano de Perú

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Políticas agrícolas son beneficiarias para el desarrollo de la industria. - El plan estratégico nacional (PENX), impulsa el desarrollo de la cultura exportadora del Perú. - Apertura de nuevos mercados y aumento de la demanda, Asia, Europa y Norte América. - Estabilidad política y económica del Perú, clima favorable para realizar inversiones en la industria. - Tasas de cambio son estables, lo que favorece a los participantes de la industria. - Incremento del mejoramiento genético, en busca de variedades con mejores rendimientos, mejores propiedades de fruto y periodos productivos más prolongados. - Imagen favorable de los productos peruanos en el mercado internacional. - Acuerdos comerciales con diferentes bloques comerciales y países. 	<ul style="list-style-type: none"> - Variaciones climáticas, que pueden afectar las precipitaciones y temperaturas, de las zonas productivas, lo que puede llegar a afectar la calidad de la fruta y los niveles productivos. - Falta de agua en zonas productivas (la sierra peruana) con precipitaciones nulas en ciertas etapas del cultivo, lo que puede afectar los costos y los rendimientos. - La baja del crecimiento económico, lo que podría afectar a las inversiones realizadas en el sector. - Escasa innovación e investigación tecnológica por parte del gobierno peruano. - Presencia de países competidores con un mayor grado de inversión en tecnología, investigación y desarrollo.
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con suelo y clima, que son favorables para la producción de arándano. - El periodo de cosecha es favorable para la competitividad y las exportaciones de la industria (obtención de mejores precios). - Gran número de las empresas exportadoras realizan integración vertical, tanto a nivel productivo y nivel de comercialización. - La producción de arándanos peruanos presentan un alto estándar de calidad. - Posee acceso a los principales mercados. - No existe competitividad entre las empresas nacionales, principal objetivo productivo destinado a la exportación. - Exportaciones de fruta a contra estación. - Cuenta con un creciente apoyo de carácter técnico y comercial, por parte de organismos gubernamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> - La industria del arándano peruana y su incorporación al mercado internacional es reciente. - Una parte importante de la superficie destinada a este cultivo, presenta plantas jóvenes y no han entrado en su periodo de plena producción (4 años). - Existencia de pequeñas y medianas empresas con baja capacitación de producción, afectando a la calidad y su productividad. - Bajo grado de implementación de maquinaria y tecnología en diferentes labores del proceso productivo y pre-comercialización. - Se requiere un alto nivel de inversión inicial. - Existe limitado profesional capacitado, que posee un buen manejo del conocimiento y de las condiciones que enfrenta la industria peruana. - Limitado acceso a la obtención de financiamiento para nuevas empresas. - Escaso avance en materia de creación de variedades nacionales, que se adecuen a las condiciones edafoclimáticas del Perú.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los cuadros 4.3 y 4.4 muestran las matrices FODA de las industrias del arándano de Chile y Perú, respectivamente. Estas matrices resumen la información recopilada en el análisis PEST y el análisis de las cinco fuerzas de Porter, los que fueron realizados de forma previa en esta memoria. De esta manera, se analiza en forma comparativa ambas industrias y se determinan las diferencias entre las variables de carácter estratégico que afectan a la competitividad de cada industria.

En la actualidad, la industria del arándano de ambos países posee una gran importancia en el mercado internacional, donde Chile es el principal exportador a nivel mundial, mientras que Perú a pesar de su corta participación en el mercado ha crecido rápidamente para ser considerado el tercer mayor exportador a nivel global.

Según las características de ambas industrias, una de las principales ventajas de Chile en comparación con la Perú, es la extendida trayectoria que esta industria tiene con el arándano, la cual comienza en la década de los 80', lo que le permite poseer una mayor experiencia productiva y técnica, un mejor conocimiento del funcionamiento y variables que pueden generarse en el mercado internacional. La industria peruana es un nuevo actor en el mercado de arándanos, realizando sus primeras exportaciones en el 2010. Sin embargo, lo anterior no ha representado mayores dificultades para el crecimiento y desarrollo de las capacidades productivas y comerciales de la industria peruana, lo que ha demostrado al convertirse en un actor relevante para la satisfacción de la creciente demanda internacional que existe por el arándano. Lo anterior se debe principalmente a que la industria peruana posee ventajas climáticas y comerciales, lo que le permite la capacidad de producir todo el año. De esta manera los productores tienen la posibilidad de seleccionar el periodo de tiempo en el que quieren concentrar su producción, en búsqueda de obtener mejores precios en el mercado internacional. Este hecho ha generado un gran interés por parte de los empresarios del sector agrícola de este país para incorporarse a esta industria.

Otro aspecto de importancia dentro del desarrollo de una industria, es la presencia de profesionales especializados, que cuentan con un buen manejo de los diferentes factores que están involucrados en las capacidades productivas que afectan a la industria. Es en lo anterior, donde la industria del arándano chilena presenta una ventaja en comparación con la peruana, ya que, debido a la juventud de esta industria en el Perú, se produce una escasez de profesionales peruanos capacitados para este cultivo, lo que ha obligado a las empresas peruana a contratar las asesorías de expertos de otros países, principalmente Chile y Argentina. Sin embargo, a causas de no manejar el conocimiento de las condiciones productivas presentes

en el Perú se han generado errores que afectan a la capacidad productiva y comercial de la industria peruana. Mientras que la industria chilena, como se menciona anteriormente, al poseer una trayectoria más prolongada en el mercado, cuenta con expertos nacionales que poseen un buen manejo de las características climáticas, fitosanitarias, edafológicas que pueden afectar al cultivo. Permitiendo tomar decisiones más acertadas, sin afectar de manera importante las capacidades productivas de la industria, en términos de volúmenes productivos y de calidad de la fruta.

Es relevante remarcar, que a pesar de que las condiciones agroclimáticas le entregan a la industria peruana una ventaja sobre la industria chilena, en lo referente a su capacidad de seleccionar el tiempo cosecha y así elegir el momento más oportuno de salir al mercado, es también un aspecto que provoca dificultades a los productores peruanos, principalmente en lo que refiere a seleccionar las variedades que se adecuen de mejor manera a las condiciones climáticas y geográficas, de tal manera que no afecte los niveles productivos y de calidad de la fruta producida por las plantas seleccionadas. Lo anterior se debe principalmente a que en Perú las zonas destinadas a la producción de arándano se encuentran en la zona costera, donde por lo general se obtienen buenos resultados en materia de nivel productivo y calidad de fruta. Otra zona de cultivo es la sierra, donde la altura geográfica es más elevada, lo que representa posibles amenazas de lluvias, granizos y heladas. Lo anterior revela la dificultades de la emergente industria peruana, donde a pesar de convertirse en un actor de creciente importancia para el mercado internacional, solamente cuentan con plantas introducidas al país, provenientes de viveristas chilenos o material ingresado desde Estados Unidos. Afectando el potencial productivo de estas plantas, ya que no se encuentran en un ambiente óptimo, lo que se traduce en la necesidad de la industria por nuevas plantas, desarrolladas y adaptadas a las condiciones peruanas, sin afectar el nivel productivo y la calidad de la fruta producida.

Por último, uno de los aspectos más importantes que afecta el crecimiento, desarrollo y evolución de una industria es el grado de inversión financiera que realizan los actores dentro de una industria, ya sea de origen privado o público, para la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, variedades de plantas, optimización de los procesos productivos, capacitación del personal, incorporación de nuevas maquinarias, etc. De acuerdo a los aspectos señalados anteriormente sobre la importancia del grado de inversión, se puede mencionar con respecto a las industrias de interés en este estudio, la industria chilena posee un mayor grado de inversión de recursos que la peruana principalmente por el mayor periodo de tiempo que esta posee, sin embargo, a pesar del mayor grado de inversión que las empresas chilenas presentan, estas no presentan eficiencias productivas óptimas, es decir, todavía existen deficiencias en los procesos productivos. Por otro lado, el grado de inversión realizado por las empresas de la industria se ve

limitado por la juventud que esta presenta, donde los productores y exportadoras se encuentran concentrados en recuperar los altos costos de implementación de los huertos, líneas de proceso y embalaje, etc. Además, la industria peruana se encuentra en una etapa donde busca aumentar la superficie destinada al cultivo para incrementar los volúmenes de fruta producidos, y no se encuentran en la misma situación que la industria chilena donde buscan crecer en términos de eficiencia productiva, lo significaría incrementar el grado de inversión que deben realizar las empresas.

5. CONCLUSIONES

Esta memoria buscó reconocer las estrategias competitivas que poseen las industrias del arándano de Chile y Perú, de tal manera de determinar qué industria cuenta con las capacidades para ser más competitivo en el mercado internacional. La investigación se realizó mediante la búsqueda de información y se usaron métodos de análisis de reconocimiento del ambiente o análisis PEST para el macro entorno que rodea a la industria y el análisis de la industria mediante las cinco fuerzas de Porter. Finalmente se utilizó una matriz FODA para sintetizar las ventajas y desventajas que presentan ambas industrias que afectan su desarrollo y competitividad, y al mismo tiempo facilitar su comparación.

De acuerdo a la información obtenida mediante el análisis PEST y el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se puede observar que la industria del arándano tanto chilena como peruana, presentan escenarios similares, donde el macro entorno de ambas industrias, en lo que respecta a los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, presentan un escenario que es crecientemente favorable para el desarrollo productivo y comercial de las empresas que participan de la industria del arándano. Por otro lado, de acuerdo a las cinco fuerzas competitivas de Porter, la única fuerza que podría significar una amenaza para ambas industrias es el poder de negociación de los clientes, mientras que las otras fuerzas como los productos sustitutos, la aparición de nuevos competidores, poder de negociación de proveedores y rivalidad de competidores existentes no representan una mayor amenaza para la competitividad de ambas industrias en el mercado internacional.

Las matrices FODA elaboradas para las industrias del arándano de Chile y Perú, nos permite contrastar de forma resumida los principales aspectos que poseen la capacidad de entregar una ventaja estratégica a una industria sobre la otra, donde los aspectos de mayor relevancia a la hora de afectar la competitividad de ambas industria son: la mayor experiencia que posee la industria chilena en comparación con la peruana, el grado de incorporación de tecnologías de la industria chilena es más avanzada que el caso peruano, el nivel de inversión en investigación de nuevas variedades y tecnologías en Chile, la eficiencia productiva es superior en la industria chilena, la industria peruana posee ventajas comerciales y climáticas para la producción de arándanos en comparación a Chile.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación realizada dentro de esta memoria, se puede determinar que la hipótesis de este trabajo la cual plantea que la industria del arándano chilena posee ventajas estratégicas superiores a las de la industria del arándano peruana, es correcta, donde la principal razón para asegurar esta hipótesis es la ventaja que posee Chile en términos de punto de partida, esto le permite tener un mayor desarrollo tecnológico y conocimiento superiores a los que presenta la industria peruana, en la gran mayoría de los aspectos que afectan a la cadena productiva y comercial del arándano. Sin embargo, lo anterior no le impide a la industria peruana de convertirse en un fuerte competidor para Chile, ya que, poseen un gran potencial de crecimiento debido a su corta existencia, mientras que la industria chilena se considera madura y con mayores limitaciones para su crecimiento.

6. BIBLIOGRAFÍA

Aduana de Chile, 2018. Acuerdo de Asociación Chile - Unión Europea. Recuperado en <https://www.aduana.cl/acuerdo-de-asociacion-chile-union-europea/aduana/2014-02-17/130541.html>. Consultado el 4 de agosto de 2018.

Aduana de Chile, 2018. Tratados y Acuerdos de Libre Comercio. Recuperado en <https://www.aduana.cl/tratados-y-acuerdos-de-libre-comercio/aduana/2007-02-28/122217.html>. Consultado el 4 de agosto de 2018.

Agencia Agraria de Noticias, 2018. Perú estima exportar un 56% más de arándanos en 2018/2019. Recuperado en <http://www.freshplaza.es/article/117172/Per%C3%BA-estima-exportar-un-56-por-ciento-m%C3%A1s-de-ar%C3%A1ndanos-en-2018-2019>. Consultado el 22 de agosto de 2018.

Agrobanco, 2018. Nosotros. Recuperado en <https://www.agrobanco.com.pe/nosotros/>. Consultado el 29 de noviembre de 2018.

Anríquez, G., 2018. Desafíos en el mercado laboral para el desarrollo de la agricultura chilena. Recuperado en <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2018/01/laboral14parte.pdf>. Consultado el 26 de noviembre de 2018.

Ayala, L. y Arias, R., 1998. El Análisis Pest. Recuperado en <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>. Consultado el 17 de octubre de 2018.

Ballén, X., 2012. Guía análisis PEST. Recuperado en http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013-2015/Guia_Analisis_PEST.pdf. Consultado el 21 de octubre de 2018.

Banco Central de la Reserva (BCR), 2017. BCR: ¿Qué deja la economía peruana en el 2017?. Recuperado en <https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-deja-economia-peruana-2017-noticia-485546>. Consultado el 26 de octubre de 2018.

Chilean Blueberry Committee (CBBC), 2018. Peru is the world's third largest exporter of blueberries. Recuperado en <http://www.comitedearandanos.cl/peru-is-the-worlds-third-largest-exporter-of-blueberries/>. Consultado el 22 de agosto de 2018.

CBBC, 2017. Los vientos de cambio para la industria de los arándanos en Chile. Recuperado en <http://www.comitedearandanos.cl/los-vientos-de-cambio-para-la-industria-de-los-arandanos-en-chile/>. Consultado el 6 de noviembre de 2018.

Corral, M. 2011. La integración económica. Recuperado en http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_858_119-132__660D0F2D853D0505C9F365F4B9CF7C45.pdf. Consultado el 13 de agosto de 2018.

David, F. R., 2003. Conceptos de administración estratégica. Análisis y selección de la estrategia. Novena edición. p 194 – 233

David del Curto, 2017. Análisis Uvas y Arándanos Perú. Revisado el 20 de agosto de 2018.

Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON), 2018. Glosario de comercio internacional y definiciones contenidas en los acuerdos comerciales. Recuperado de <https://www.direcon.gob.cl/glosario/>. Consultado el 13 de agosto de 2018.

Food and Agriculture Organization (FAO), 2018. FAOSTAT. Recuperado en <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC>. Consultado el 27 de agosto de 2018.

Freshplaza, 2018. Perú estima exportar un 56% más de arándanos en 2018/2019. Recuperado en <https://www.freshplaza.es/article/117172/Per%C3%83%C2%BA-estima-exportar-un-56-por-ciento-m%C3%83%C2%A1s-de-ar%C3%83%C2%A1ndanos-en-2018-2019/>. Revisado el 30 de agosto de 2018.

International Blueberry Organization (IBO), 2017. An overview of global blueberry production in 2016. Recuperado en <http://www.internationalblueberry.org/2017/09/29/an-overview-of-global-blueberry-production-in-2016/>. Consultado el 4 de agosto de 2018.

International Trade Centre (ITC), 2018. Compare Tariffs. Recuperado en <http://www.macmap.org/QuickSearch/CompareTariffs/CompareTariffsResults.aspx?product=081040&country=604&isimporter=0>. Consultado el 27 de agosto de 2018.

Mankiw, N., 2012. Principios de Economía. Una teoría macroeconómica de la economía abierta. Sexta edición. p 695 – 716. Recuperado en <http://www.jaimedv.com/eco/1c1-micro/mankiw-principios-eco-ed6.pdf>. Consultado el 15 de noviembre de 2018.

Minagri, 2016. El Arándano en el Perú y el Mundo. Producción, Comercio y Perspectiva. Recuperado en http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/el_arandano.pdf. Revisado el 26 de agosto de 2018.

Morales, M. y Pech, J., 2000. Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. Recuperado en <http://www.ejournal.unam.mx/rca/197/RCA19705.pdf>. Consultado el 16 de agosto de 2018.

Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA), 2018. Boletín de fruta fresca. Recuperado en <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiZTFkNDBmMTctN2FmMC00NTYxLTkxN2YtODY5YTJINTY1ZmQzliwidCI6IjMzYjdmNzA3LTZINmYtNDJkMi04ZDZmLTk4YmZmOWZiNWZhMCIslmMiOjR9>. Consultado el 22 de agosto de 2018.

ODEPA, 2018. ¿Qué es Odepa?. Recuperado en <https://www.odepa.gob.cl/institucional/que-es>. Consultado el 22 de agosto de 2018.

ODEPA, 2016. Catastro Frutícola. Principales Resultados. Región del Biobío. Recuperado en <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2016/08/Catastro-Fruticola-VIII-Biobio-2016.pdf>. Revisado el 26 de agosto de 2018.

Porter, M., 2002. La cadena de valor y la ventaja competitiva. Ventaja competitiva. Segunda edición. p 34 – 58

Porter, M., 2008. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Recuperado en https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf. Consultado el 22 de octubre de 2018.

Porter, M., 1991. La ventaja competitiva de las empresas en sectores mundiales. La ventaja competitiva de las naciones. Primera edición. p 63 – 106

QC Fresh Fruit, 2018. Análisis de las campañas de arándano 2016/17 y 2017/18. Recuperado en <http://www.redagricola.com/pe/envios-aereos-y-maritimos/>. Consultado el 21 de agosto de 2018.

Redagícola, 2017. Arándanos en Perú: Situación actual y perspectivas. Recuperado en <http://www.redagricola.com/cl/arandanos-en-peru-situacion-actual-y-perspectivas/>. Consultado el 26 de noviembre de 2018.

Servicio de Impuestos Internos (SII), 2018. Preguntas frecuentes. Renta presunta. Recuperado en http://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/renta/001_002_1860.htm. Consultado el 25 de octubre de 2018.

Simfruit, 2018a. Chile mantiene el liderazgo mundial en la exportación de arándanos con un aumento en su oferta. Recuperado en <https://www.simfruit.cl/chile-mantiene-el-liderazgo-mundial-en-la-exportacion-de-arandanos-con-un-aumento-en-su-oferta/>. Consultado el 20 de agosto de 2018.

Simfruit, 2018b. Marcando un nuevo récord en volúmenes exportados finaliza temporada del arándano chileno 2017-2018. Recuperado en <https://www.simfruit.cl/marcando-un-nuevo-record-en-volumenes-exportados-finaliza-temporada-del-arandano-chileno-2017-2018/>. Consultado el 21 de agosto de 2018.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2018. Arándanos Perú Exportación 2018 Enero. Recuperado en <https://www.agrodataperu.com/2018/02/arandanos-peru-exportacion-2018-enero.html>. Consultado el 22 de agosto de 2018.

U.S. Highbush Blueberry Council (USHBC), 2017. Blueberry consumption set to continue climbing. Recuperado en <http://www.internationalblueberry.org/2017/05/03/blueberry-consumption-set-to-continue-climbing/>. Consultado el 16 de agosto de 2018.

Wheelen y Hunger, 2006. Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos. Análisis ambiental y Análisis industrial. Décima edición. p 71 – 100