

Experiencias y lecciones aprendidas en la lucha contra la COVID-19



OMAR MANKY
MARÍA ÁNGELA PRIALÉ
PABLO LAVADO

Editores

Fondo
Editorial



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

Experiencias y lecciones aprendidas en la lucha contra la COVID-19

OMAR MANKY
MARÍA ÁNGELA PRIALÉ
PABLO LAVADO

Editores

Fondo
Editorial



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

3. Comportamiento de la agroexportación peruana durante la pandemia: oportunidades de mejora en la gestión del sector

OSCAR MALCA, JORGE RUBIO DONET, MIGUEL MARCILLA-VIGO Y FERNANDO NICOLÁS GONZALEZ ESTRADA

Introducción

A nivel mundial la pandemia de COVID-19 ha generado un ambiente de incertidumbre y una fuerte caída del PIB, que en el caso del Perú fue del 11,1% (Banco Central de Reserva del Perú, 2020). De igual forma, las exportaciones totales de 2020 respecto a 2019 también se redujeron en un 11%. Sin embargo, el sector agroexportador en conjunto (agropecuario y agro tradicional), en plena pandemia mundial, ha tenido un excelente desempeño, creciendo un 6,84% en 2020 respecto a 2019, pasando de US\$ 7066 millones a US\$ 7550 millones (Banco Central de Reserva del Perú, 2020; PromPerú, 2020). De igual manera, es necesario indicar que el sector agropecuario (no tradicional) creció en un 8,34% y el agro tradicional tuvo una caída de un 5,36% (véase el anexo 1). El sector cuenta con 602 partidas arancelarias y es el de mayor diversificación de productos (ADEX Data Trade – Sunat, 2020), destacando a nivel mundial por ser uno de los mayores exportadores de arándanos, quinua, paltas, espárragos, castañas, jengibre (kion), uvas, mangos, entre otros (PromPerú, 2020; International Trade Center, 2020). Por ello, en vista del éxito del sector a pesar del contexto adverso, y de su relevancia para la economía, el objetivo del presente trabajo es caracterizar y analizar el desempeño de las agroexportaciones y su tendencia durante la pandemia, de manera que se puedan extraer lecciones.

Marco conceptual

El desempeño exportador puede ser analizado desde diversos enfoques. Uno de ellos es la dotación de factores. El Perú cuenta con diversos recursos naturales y una favorable posición geográfica que le permite gozar de diversos climas, los cuales facilitan el cultivo

de diversos productos para la exportación (Blanco, 2011; Leon, 2011; Freund & Piórola, 2010). Estos factores, entre otras variables, le permiten especializarse en productos que presentan un costo de oportunidad menor comparado con el de otros países, lo que se constituye en sus ventajas comparativas (Malca, Florián, Barrantes, Cerdán, & Zhu, 2016; Blanco, 2011). Igualmente, desde el enfoque de integración económica, el Perú ha suscrito 21 acuerdos comerciales, además de ser miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), y de la APEC (PromPerú, 2021), accediendo por ello a oportunidades de creación de comercio en mercados internacionales.

A nivel de la empresa, los recursos y capacidades son uno de los principales factores que explican su desempeño exportador (Malca, Peña-Vinces, & Acedo, 2020; Malca, Bolaños, Acedo, Donet, & Peña-Vinces, 2020). De igual manera, la diversidad y posibilidad de llegar a más mercados exige tener en cuenta la distancia cultural, la cual facilita o frena el proceso exportador de las empresas (Malca, 2016); por ello, las pequeñas empresas exportadoras usualmente optan por desarrollarse de acuerdo con el enfoque gradualista (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), el cual explica que deberían empezar por países con menor distancia cultural (Oviatt & McDougall, 2005), para posteriormente y de manera gradual ir a países con mayor distancia cultural (Johanson & Vahlne, 2009). La menor distancia cultural entre países facilita el entendimiento de los mercados, de manera que las pymes podrían aprovecharla, dado que esto impacta en la distancia psicológica, entendiéndose esta como la percepción positiva o negativa que los gerentes tienen de los mercados. Esto se debe a la racionalidad limitada que presentan los empresarios para percibir y actuar en los mercados de destino, ya que carecen de conocimientos sobre estos (Simon, 1990; Johanson & Vahlne, 2009). Así, los países con menor distancia cultural podrían ser una opción de desarrollo internacional para las pymes agroexportadoras (Johanson & Vahlne, 2009).

Diversas investigaciones muestran que la capacidad para gestionar relaciones comerciales internacionales, entendidas como el esfuerzo de la empresa por comprender los requerimientos de los importadores, establecer vínculos con los clientes en mercados internacionales y mantenerse cerca y atentos a estos, impacta de manera positiva en el desempeño exportador (Kaleka, 2002; Morgan, Vorhies, & Schlegelmilch, 2006; Malca, Bolaños, Acedo, Donet, & Peña-Vinces, 2020). Por esta razón, una adecuada gestión de la relación entre exportador e importador constituye una fuente de ventaja competitiva, dado que esta relación es única, valiosa y difícil de reproducir con otros clientes (Mesquita, Anand, & Brush, 2008).

De manera similar, las empresas que optan por un enfoque orientado a los mercados de exportación (EMO por sus siglas en inglés) tienen un mejor desempeño estratégico en los mercados internacionales (Iyer, Davari, Zolfagarian, & Paswan, 2019; Chung, 2012). El enfoque EMO está conformado por las actividades de generación de inteligencia comercial, disseminación de esta y la respuesta a través del diseño e implementación de estrategias.

Así, las empresas utilizan la información generada y obtenida producto de la relación entre el exportador e importador para la gestión de sus estrategias y operaciones (Cadogan & Diamantopoulos, 1995; Cadogan, Kuivalainen, & Sundqvist, 2009). De esta manera, las empresas no solo orientan sus esfuerzos a la eficiencia operativa, puesto que esta es una ventaja competitiva temporal, sino que también se encargan de desarrollar una estrategia que les permita adquirir una ventaja competitiva sostenible (Porter, 1996).

Lo expuesto nos conduce a concluir que las empresas exportadoras requieren fortalecer sus recursos y capacidades para gestionarlos estratégicamente. En consecuencia, los organismos de promoción de exportaciones (OPE) deben diseñar programas de promoción de exportaciones (PPE) orientados al fortalecimiento de los recursos y capacidades de las empresas (Leonidou, Palihawadana, & Theodosiou, 2011; Malca, Peña-Vinces, & Acedo, 2020). Así, de esta manera, los PPX contribuirían a reducir la asimetría de información que existe en los mercados internacionales, donde algunos son más volátiles e inciertos que otros (Cyert, Kumar, & Williams, 1993; Cadogan *et al.*, 2009).

Metodología

Para alcanzar el objetivo del presente trabajo, se utilizaron fuentes de información secundaria, se recolectaron datos de las agroexportaciones peruanas y agroimportaciones de otros países desde la base de datos de ADEX Data Trade – Sunat (2020) y UN Comtrade – Trade Map (2021). Considerando la información de las agroexportaciones mensuales del período de enero de 2016 a junio de 2021, se analizó el comportamiento de tendencia y estacionalidad, para posteriormente realizar predicciones mediante el modelo de Holt Winters multiplicativo. Adicionalmente, para responder a la inquietud sobre la tendencia ascendente de las agroexportaciones, se analizó la significación del modelo de regresión lineal entre los montos de las agroexportaciones mensuales (en millones de dólares) y los meses correspondientes al período de enero de 2016 a junio de 2021.

Para identificar y analizar la fortaleza de las agroexportaciones peruanas y de los mercados internacionales, se usaron los indicadores de la ventaja comparativa revelada normalizada (VCRn) para las exportaciones y la capacidad relativa de compra normalizada (CRCn) para las importaciones (Balassa, 1979; Durán & Álvarez, 2008; Malca, 2016). El cálculo de estos indicadores permitió identificar productos y mercados, los cuales fueron priorizados a través del uso de la matriz de Ansoff (1957) y la matriz del Boston Consulting Group – BCG (Gite & Kumar Roy, 2014; Khairat & Alromeedy, 2016). De igual manera, la matriz de Ansoff permite diferenciar mercados y productos nuevos y actuales que, de acuerdo con el flujo comercial de las agroexportaciones del Perú, se clasifican en alguno de los cuadrantes de la matriz indicada. Por otro lado, la matriz BCG permite analizar la relación de las tasas de crecimiento de los mercados con la participación de las agroexportaciones en estos, a fin de conocer sus principales oportunidades y tendencias.

Comportamiento de las agroexportaciones peruanas en prepandemia y pandemia

Análisis del sector agroexportador peruano

Los TLC firmados por el Perú abarcan 54 mercados internacionales, que representan aproximadamente el 81% del PIB mundial y el 90,4% de las exportaciones totales (PromPerú, 2021). Sin embargo, la participación total de nuestras exportaciones a nivel mundial para el período 2016-2020 ha venido disminuyendo de manera consecutiva en los años 2017, 2018, 2019 y 2020, pasando del 0,25% al 0,22% (véase el anexo 2).

Para el sector agroexportador del Perú, los TLC representan el 90,8% del valor exportado, y su participación a nivel mundial, durante el período 2016-2019, ha mostrado un crecimiento continuo, pasando del 0,53% al 0,62%. Sin embargo, en 2020, respecto a 2019, tuvo una ligera caída, pasando del 0,62% al 0,61%, lo cual es atribuible al impacto global de la pandemia, la cual se acentuó en el segundo semestre de 2020 y afectó particularmente a la exportación de productos agrícolas tradicionales como algodón, café y azúcar (véase el anexo 2).

El análisis de los productos y mercados del sector para el período 2016-2020 muestra una alta concentración. Así, en 2020 se exportó a 142 países, pero 20 de ellos concentraban más del 90% del valor exportado; de estos, 17 tuvieron un crecimiento positivo en relación con el año 2019 y solo 3 de ellos tuvieron una ligera caída (véase el anexo 3). De igual forma, en 2020 se exportaron 602 productos, pero 20 de ellos concentraban el 75% del valor exportado (véase el anexo 4).

En cuanto al análisis de los mercados que no concentran el 50% de las exportaciones, para el período 2019-2020 se muestran con un crecimiento superior al 100% países como Kenia, Costa de Marfil, Jordania, Iraq, Montenegro, Argelia y Libia. Resalta el hecho de que, a excepción de Jordania, Iraq y Montenegro, los demás mercados se encuentran en África y han registrado comportamientos esporádicos con altas tasas de crecimiento en plena pandemia (véase el anexo 5).

Respecto a los productos de exportación, entre 2019 y 2020 se identificaron dos grupos de productos con las mayores tasas de crecimiento: (i) aquellos productos con tasas de crecimiento superiores al 300%, como cacao en grano crudo para siembra, plátanos «*plantain*» secos, demás hortalizas congeladas, papas congeladas, limones, demás papas frescas o refrigeradas, demás piñas tropicales preparadas o conservadas, demás jugos de frutas; y (ii) productos con tasas de crecimiento entre el 100 y el 305%, como frijoles de la especie *Vigna mungo*, nueces de Brasil con cáscara fresca o secas, jengibre sin triturar, espinacas cocidas o congeladas, jengibre triturado, pasta de cacao sin desgranar, frijol canario, papayas cocidas (o no) sin endulzantes congeladas, granos aplastados, y tomates frescos o refrigerados (véase el anexo 6).

Cabe precisar que, en términos de mercados, Estados Unidos sigue siendo el principal mercado de agroexportación, con una concentración del valor exportado total del 35,37% y tasas de crecimiento sostenido. Asimismo, durante la pandemia, han destacado países hispanoparlantes como principales destinos de nuestras agroexportaciones, como es el caso de España, Chile y Colombia, los cuales tienen tasas de crecimiento positivas. Además, es importante ver la posición de Ecuador en este grupo de países, que para la serie analizada tiene una tasa de crecimiento positiva a excepción del año 2020, en el que presentó un pequeño descenso. Igualmente, los productos que concentran el mayor valor exportado total (37,09%) son: las uvas frescas, los arándanos rojos frescos y las paltas frescas. Estos productos han mostrado una tendencia ascendente durante el período 2016-2020, destacando el caso de las uvas frescas y los arándanos rojos frescos, con un 16,88% y un 20,93% de crecimiento de 2019 a 2020, respectivamente.

Por otro lado, también es importante destacar que, en plena pandemia, las agroexportaciones vienen creciendo en participación en los principales mercados, como es el caso de Estados Unidos, Países Bajos y España (véase el anexo 7); por lo que uno de los principales retos pospandemia para el sector es incrementar los coeficientes de participación.

Análisis de tendencia del sector agroexportador

a) Tendencia mensual para el período de enero de 2016 a mayo de 2021

Para analizar las tendencias de las agroexportaciones peruanas, es decir, ver si estas son ascendentes o descendentes y si tienen un comportamiento estacional, se tomaron los datos mensuales del período de enero de 2016 a mayo de 2021. Primero, se investigó la existencia del componente de tendencia mediante el ajuste a un modelo lineal. Los resultados, considerando dichos datos, se presentan en los anexos 8 y 9, los cuales muestran que existe una relación lineal significativa de los montos mensuales de las agroexportaciones durante el período analizado, con $r^2=0,2266$. Debido a la fuerte dispersión generada por la estacionalidad de la serie, el grado de bondad de ajuste no es muy alto. Por otro lado, como la relación muestra una tendencia ascendente, se deduce que las exportaciones mensuales han venido creciendo consistentemente en el período de enero de 2016 a mayo de 2021. Considerando que la serie en análisis tiene la presencia de los componentes de tendencia y de estacionalidad, y con el fin de hacer los pronósticos respectivos, se optó por el método de Holt-Winters multiplicativo con coeficientes de suavización: $\alpha=0,6$ (Nivel), $\gamma=0,30$ (Tendencia), $\delta=0,15$ (Estacional), con los que se obtuvo el resultado mostrado en el anexo 9.

Como se observa en el anexo 10, los estadísticos reportados indican que el ajuste del modelo es apropiado para hacer el pronóstico de los siguientes meses (véase el anexo 11). Con este pronóstico, se estima que, para el año 2021, las agroexportaciones podrían

llegar a los US\$ 8400 millones, estimándose un crecimiento del 12,75% con respecto al año 2020.

b) Tendencia anual para el período de 2010 a 2020

Los resultados del estudio de la tendencia lineal con los montos anuales para el período 2010-2020 se presentan en los anexos 12 y 13. El modelo estimado muestra un alto grado de bondad de ajuste a un modelo lineal con una tendencia ascendente durante el período 2010-2020, con un r^2 de 94,24%, y un indicador de ajuste MAPE²³ de 4,9 (véase el anexo 14). Según este modelo, el crecimiento anual de las exportaciones llega a alcanzar un total de US\$ 384,9 millones. Además, se aprecia que la tasa de crecimiento anual de las exportaciones se mantuvo positiva en casi todo el período de análisis (véase el anexo 15), observándose dos etapas: la primera en el período de 2010 a 2015, con tasas de crecimiento volátiles; y la segunda en el período de 2016 a 2020, con tasas de crecimiento mucho más estables y favorables.

Análisis de los mercados y productos exportados en 2020

Para el análisis, se tomaron como punto de partida los principales 20 mercados de destino de las agroexportaciones (véase el anexo 3). A partir de esto, y en función del valor exportado, se identificaron 57 productos comunes a los 20 mercados (véase el anexo 16, donde se muestran los 10 productos con mayor valor exportado), de los cuales 16 se encuentran entre los productos que concentran el 75,37% del valor exportado (véase el anexo 4).

Identificadas las partidas arancelarias y mercados de destino, se procedió a analizar el comportamiento de estos con los índices de VCRn y CRCn. Para ello, se utilizaron las partidas arancelarias a 6 dígitos, extrayendo la información de Trade Map – Comtrade (International Trade Center, 2020). La lista original de 57 partidas arancelarias, consideradas a 10 dígitos por el arancel nacional, se redujo a 48 debido a que Trade Map registra la información a nivel mundial con el sistema armonizado (6 dígitos), datos que son necesarios para efectuar el cálculo de los indicadores (véase el anexo 17, donde se muestran los VCRn de los 10 productos con mayor valor exportado).

De esta manera, se obtuvieron los índices de VCRn para el período 2016-2020. Cabe recordar que este indicador nos permite identificar aquellos productos en los que el Perú cuenta con ventajas comparativas. Así, se identificaron 39 partidas arancelarias con un VCRn mayor de 0 para los cinco años del período de análisis. Es importante mencionar que las ventajas comparativas mostradas en estos productos se han mantenido estables durante el período de análisis, e incluso se ha tenido una variación positiva durante el primer año de la pandemia.

²³ MAPE, error porcentual absoluto medio, es un indicador de bondad de ajuste de series de tiempo.

Asimismo, para el período 2016-2020, a través de los índices de CRCn, que posibilitan la identificación y análisis de la capacidad de compra de los países, se pudo determinar que, de los 20 mercados identificados (anexo 3), 16 tienen una capacidad de compra para el grupo de 48 productos seleccionados; para esto, se consideró a los mercados con un CRCn mayor de 0 en por lo menos tres años del período de análisis²⁴. Es importante mencionar que la capacidad de compra de estos mercados se ha mantenido estable durante la pandemia, e incluso los mercados con menor distancia cultural, como Ecuador, Colombia y Chile, han mostrado un incremento de esta.

Análisis de los mercados – oportunidades comerciales, durante la pandemia (2020)

Durante 2020, año de pandemia, se observó un crecimiento del 5,13% de las agroexportaciones no tradicionales con respecto al año 2019 (anexo 3). Los 20 principales mercados de exportación mantienen su continuidad y, según el valor de venta, se observa que 17 cuentan con un crecimiento positivo de 2019 a 2020. Al mismo tiempo, 14 de estos sobrepasaron esa valla de crecimiento del 5,13%, siendo los casos más excepcionales los de Rusia, Hong Kong, Bélgica, Bolivia, Canadá y España, con crecimientos de 54,41%, 36,43%, 15,62%, 13,59%, 12,38% y 11,02%, respectivamente. También es necesario destacar los casos de Estados Unidos y Países Bajos, los cuales concentran el 50% de nuestras exportaciones y tienen una tasa de crecimiento de 6,66% y 6,31% respectivamente. Sin embargo, existe otro grupo de países que en 2020, con respecto a 2019, han decrecido su valor de ventas; los casos más llamativos son el de Ecuador, por una caída del 20,32%, y el de Alemania, por la tendencia negativa que ha mostrado en los últimos cuatro años analizados. En líneas generales, la pandemia no ha afectado las agroexportaciones a este grupo de países debido a que se ha podido mantener la tendencia ascendente gracias a las ventajas comparativas con las que cuenta el Perú.

Respecto a los 20 principales productos del sector (anexo 4), según el valor de venta, se observa que, de 2019 a 2020, 12 cuentan con un crecimiento positivo. Además, 8 de estos sobrepasaron del crecimiento promedio del 5,13%, siendo los casos más importantes los del jengibre, el mango, los wilkings (mandarinas), los arándanos, las uvas y las cebollas, con 154,96%, 41,22%, 39,94%, 20,93%, 16,88% y 10,85%, respectivamente; y resalta que las uvas y los arándanos representan en conjunto el 27% de las exportaciones del sector. Sin embargo, existe otro grupo de productos que han decrecido su valor de ventas durante 2020, siendo los casos más llamativos las preparaciones usadas para alimento de animales, las demás hortalizas conservadas en vinagre y la leche evaporada sin azúcar, con una caída de 31,14%, 11,03% y 10,10% respectivamente, los

²⁴ Los países que obtuvieron un CRCn negativo para el período de análisis fueron Alemania, China, Hong Kong, México, Corea del Sur y Brasil.

cuales representan el 3,76% de las exportaciones del sector. Además, existen productos que han mostrado una tendencia ascendente incluso antes de la pandemia; estos son: café sin descafeinar, espárragos frescos, plátanos tipo «cavendish», preparaciones usadas para alimento de animales, y cacao en grano crudo.

Para identificar, analizar y formular las estrategias que correspondan a los productos de la agroexportación, se empleó la matriz de Ansoff (1957), la cual, con base en los indicadores VCRn y CRCn, nos permite clasificar los productos y mercados, y, a partir de ello, las posibles estrategias por desarrollar (Dvoskin, 2004). De esta manera, se relaciona la situación de cada uno de los 57 productos seleccionados con respecto a los 20 mercados identificados. Los resultados de la matriz de Ansoff en el cuadrante de producto existente – mercado existente para los países y productos seleccionados, se encuentran en el anexo 18, el cual muestra de manera clara que los productos del sector se encuentran concentrados en el primer cuadrante (producto existente – mercado existente) y que la pandemia, en términos comerciales, no ha significado la aparición ni de productos nuevos ni de mercados nuevos.

De acuerdo con la matriz de Ansoff, la estrategia por seguir para los productos identificados en el primer cuadrante (producto existente – mercado existente) sería la de penetración de mercados, la cual tiene por objetivo incrementar la cuota de participación. Para lograr esto es necesario identificar y desarrollar actividades que se alineen con la estrategia de penetración de mercado con base en los recursos y capacidades de la empresa y las características del mercado. También es indispensable analizar la continuidad, los volúmenes de venta y la participación de la partida en el mercado. De tal manera que podrían existir estrategias complementarias a la penetración de mercado, como la de consolidación de los productos, que consiste en realizar actividades que conduzcan a ganar el volumen apropiado que permita luego contar con la escala necesaria para desarrollar la estrategia de penetración propiamente dicha; lo cual implica trabajar de manera directa tanto en operaciones del tipo de los Incoterms del grupo «D» (DAP= entregado en el lugar acordado indicado por el importador, DPU= entregado y descargado en el lugar acordado por el importador, DDP= entrega con derechos de importación pagados), como en los canales de distribución, y no solo en el acceso al mercado, en el que, por los resultados alcanzados, incluso en pandemia, el Perú muestra solidez en sus productos, que ahora deben ser gestionados según las exigencias de los canales de distribución de cada mercado.

De igual manera, es necesario que el Estado, a través del organismo de promoción de exportaciones, y de manera conjunta con las empresas, desarrolle actividades basándose en Incoterms® del grupo D (DDP; DPU; DAP). Esto facilitaría la reducción de la distancia psicológica y, por ende, aumentaría la capacidad de comprender el funcionamiento de los canales de distribución de cada uno de los países de destino. De igual manera, este esfuerzo debe estar sustentado en estudios de mercado en cada país de destino, que

analicen principalmente los canales de distribución, el tamaño de cada uno de ellos, la competencia, y la tendencia de gustos y preferencias de la industria y/o consumidores. Además, es necesario sistematizar e internalizar el conocimiento de los mercados a fin de conocer el verdadero potencial de expansión, dado que podría darse la posibilidad de que para algunos productos y mercados se esté llegando al punto de saturación de la exportación, por lo que es necesario formular la estrategia adecuada según los productos y los mercados. Por otro lado, se debe mencionar que existen productos que el Perú no exporta a toda la selección de mercados (véase el anexo 19), a pesar de que estos ya reciben esos mismos productos importados de otras regiones.

Los productos y mercados identificados necesitan ser analizados a través de la relación tasa de crecimiento y cuotas de participación, lo cual es posible mediante la matriz BCG (Maktubaat, 2012; Davidovic, 2013). Esta relaciona los mercados y productos en una matriz 2x2, mostrando 4 cuadrantes²⁵ y sus implicancias estratégicas (Lu & Zhao, 2006). El anexo 20 muestra dicha matriz, donde se observa que los mercados más importantes para las agroexportaciones del Perú –cuadrante 1, alta tasa de crecimiento y de participación– son China, Ecuador, Chile, Países Bajos, Corea del Sur y Estados Unidos, los cuales mantienen su importancia antes y después de la pandemia. Estos mercados deben ser analizados con mayor detalle, dado que con ellos ya tenemos una relación de muchos años, así como acuerdos comerciales específicos. En este caso, lo que usualmente se recomienda son estrategias de penetración, para lo cual se necesita encontrar productos y empresas que puedan gestionarse con estrategias de internacionalización que impliquen pasos más avanzados que la exportación; por ejemplo, medir nuestros avances en los canales de distribución, generar marcas internacionales, entre otros. La importancia de esto radica en que se aseguraría la sostenibilidad y competitividad de todos los integrantes de la cadena de estos productos en los mercados. En el segundo cuadrante, se encuentra el mercado ruso, que muestra una alta tasa de crecimiento, pero tenemos una baja tasa de participación en él, lo cual indica que es un mercado que necesita ser estudiado con mayor profundidad para implementar las estrategias de crecimiento más adecuadas con el fin de incrementar la cuota de mercado. En el tercer cuadrante, se encuentran los mercados de Colombia, España, Canadá, Bélgica, Panamá, Brasil y Hong Kong, con tasas de crecimientos bajas, pero altas cuotas de mercado. En estos mercados, se recomienda mantener la cuota de mercado mediante una estrategia de sostenimiento, para que siga generando liquidez. En el cuarto cuadrante, se encuentran los mercados de Alemania, Japón, Francia, Reino Unido, Italia y México, que son mercados con baja tasa de crecimiento y en los que tenemos bajas cuotas de mercado. En estos casos, normalmente se reco-

²⁵ El cuadrante 1 relaciona tasa de crecimiento alta con cuota de mercado alta; el cuadrante 2 relaciona tasa de crecimiento alta con cuota de mercado baja; el cuadrante 3 relaciona tasa de crecimiento baja con cuota de mercado alta; y el cuadrante 4 relaciona tasa de crecimiento baja con cuota de mercado baja.

mienda una estrategia de desinversión para poder invertir en productos o mercados de mayor potencial, pues son mercados en una fase de declive, con pocas oportunidades de pasar al primer cuadrante.

En estos mercados, tenemos 1628 empresas que exportaron en 2020, de las cuales 955 mostraron una continuidad exportadora en por lo menos los último tres años. Asimismo, en 2019, entraron a estos mercados 255 nuevas empresas que pudieron mantener sus exportaciones a este grupo de mercados durante el año de pandemia. Lo que se debe buscar en estos mercados justamente es proteger las cuotas de mercado existentes y buscar la adquisición de una proporción mayor del mercado en expansión para mantener el liderazgo.

Resultados e implicancias gerenciales

Durante la pandemia, las agroexportaciones siguieron mostrando una alta concentración de productos y mercados. A nivel de productos, durante 2020, 242 de los 602 productos exportados tuvieron un crecimiento mayor que el promedio de 5,13%.

Los hallazgos de mercados nuevos con tasas de crecimiento superiores al 100% (anexo 5) representan oportunidades comerciales que deben ser investigadas, al menos con estudios a nivel exploratorio. Asimismo, son mercados con alta distancia cultural, como es el caso de los mercados africanos. A pesar de que estos mercados muestran un comportamiento esporádico, se observa que, en plena pandemia, las agroexportaciones se beneficiaron de estos destinos. De esta manera, estos mercados representan oportunidades de mercado latentes que deben ser gestionadas tanto por las empresas como por los programas de promoción de exportaciones (PPE).

De igual manera, 56 mercados de 142 tuvieron un crecimiento mayor que el promedio, observándose que este crecimiento se concentra en el grupo de los 20 mercados más relevantes. Asimismo, se observa que, a pesar de la pandemia, las agroexportaciones han tenido, en general, resultados positivos gracias a la importancia de las ventajas comparativas. Igualmente, el período analizado muestra mercados importantes que son de baja distancia cultural (por ejemplo, los hispanohablantes). De esta manera, tomando en cuenta el modelo gradualista (Uppsala), los PPE deberían enfocar sus esfuerzos en reforzar las actividades de inteligencia comercial en estos mercados. Para este fin, es necesario dimensionar las oportunidades comerciales que ofrecen estos mercados para, posteriormente, aprovecharlas de manera estratégica con el objetivo de mejorar nuestras tasas de participación. Asimismo, esto debe ser analizado buscando el aprovechamiento total de los acuerdos de integración económica vigentes. Todo esto representa, para las pymes peruanas, oportunidades para desarrollar continuidad, para que se comprometan con la actividad exportadora y para que se gestionen de manera estratégica las ventajas comparativas y las empresas busquen desarrollar una gestión orientada al mercado, para lo cual es necesario fortalecer los recursos y capacidades de las pymes (Obadia, Bello, & Gilliland, 2015).

Igualmente, el presente trabajo, a partir de la medición de las ventajas comparativas que el Perú posee frente a los países seleccionados, permitió identificar partidas arancelarias (productos) que representan una potencial oportunidad de comercio. La clasificación de las partidas dentro del marco de las estrategias de crecimiento de la matriz de Ansoff, es un primer paso para lograr un incremento en la participación y diversificación de mercados, abriendo así un mayor número de oportunidades comerciales a empresas peruanas. Esto debe ser complementado con el trabajo de los PPE para apoyar a las pymes en el desarrollo de capacidades de gestión internacional.

Adicionalmente, el diseño de los PPE debe abordar la creación de comercio a través del desarrollo de capacidades que reduzcan la distancia psíquica que enfrentan las pymes en su proceso de internacionalización, con el fin de mejorar la capacidad de identificar, evaluar y explotar oportunidades (Oviatt & McDougall, 2005). Esto, de igual manera, contribuirá al aprovechamiento de los acuerdos comerciales. Actualmente, se observa que un importante porcentaje de las exportaciones se dirige a mercados con acuerdos comerciales. A pesar de que ello demuestra un alto aprovechamiento de estos acuerdos, es necesario complementarlos con investigaciones de mercados a nivel de campo, las cuales pueden estar a cargo de las oficinas comerciales en el exterior. Con el aporte de estas, las empresas deberán orientarse hacia esos mercados con las estrategias pertinentes para poder cerrar negocios y, de esa forma, contribuir a un mayor aprovechamiento de estos acuerdos.

Conclusiones

Tanto los resultados expuestos tanto a nivel de los VCRn, como el análisis de la tendencia, indican que durante la pandemia las ventajas comparativas favorecieron el desempeño agroexportador peruano, lo cual demuestra la solidez del sector.

Asimismo, la pandemia, a nivel de mercados, muestra retos que el sector empresarial y el Estado, de manera conjunta, deben superar, como es el caso de mejorar los coeficientes de participación en nuestros principales mercados. De igual manera, se identifican nuevos mercados, como el africano, que debemos consolidar, y otros en los que debemos lograr continuidad y elevar nuestras tasas de crecimiento.

Es necesario estudiar el desarrollo de estrategias de penetración en los mercados donde tenemos continuidad, tasas de crecimiento sostenidas, así como tasas de participación crecientes; para lo cual se necesita evaluar las capacidades organizacionales y de gestión para la internacionalización de la empresa peruana.

Por último, es necesario formular PPE orientados al fortalecimiento de los recursos y capacidades de las pymes, que permitan que estas cuenten con las herramientas necesarias para aprovechar las oportunidades y los acuerdos comerciales que se les presenten en su proceso de internacionalización.

Limitaciones

Como cualquier otro trabajo, esta investigación presenta limitaciones, que se detallan a continuación.

En primer lugar, los resultados del pronóstico de las agroexportaciones muestran un buen ajuste y una clara tendencia ascendente. Sin embargo, debido al riesgo asociado a cualquier pronóstico, es aconsejable que se ajusten con los datos mensuales más recientes para así lograr un pronóstico más preciso que se ajuste adecuadamente a las estacionalidades propias del sector.

En segundo lugar, dado que la información utilizada para el desarrollo de los índices de VCRn y CRCn fue obtenida de la base de datos de Trade Map, y las partidas utilizadas fueron extraídas a 6 dígitos, los resultados finales no son del todo concluyentes, dado que no se toma en cuenta partidas con un mayor número de dígitos y, por ende, más detalladas.

Por último, el presente trabajo se centra en la identificación de las potenciales oportunidades comerciales del Perú con los países seleccionados, y mediante un análisis se lista una serie de productos con potencial desempeño comercial. Sin embargo, los resultados de la lista deben ser tratados con mucha cautela, ya que no son determinantes en sí mismos, pues es necesario complementarlos con investigaciones de mercado, evaluación del riesgo comercial y del contexto económico, entre otras investigaciones que podrían derivar del presente trabajo y complementar los resultados obtenidos.

Referencias

- ADEX Data Trade – Sunat. (2020). Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com>
- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Balassa, B. (1979). The changing pattern of comparative advantage in manufactured goods. *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 259-266.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/>
- Blanco, R. G. (2011). Diferentes teorías del comercio internacional. *ICE, Revista de Economía*, 858, 103-117.
- Cadogan, J. W., & Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: Integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3(1), 41-60.
- Cadogan, J. W., Kuivalainen, O., & Sundqvist, S. (2009). Export market-oriented behavior and export performance: Quadratic and moderating effects under differing degrees of market dynamism and internationalization. *Journal of International Marketing*, 17(4), 71-89.
- Chung, H. (2012). Export market orientation, managerial ties, and performance. *International Marketing Review*, 29(4), 403-423.
- Cyert, R. M., Kumar, P., & Williams, J. R. (1993). Information, market imperfections and strategy. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 47-58.
- David, M., David, F., & David, F. (2009). The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) applied to a retail computer store. *The Coastal Business Journal*, 8(1), 42-52.

- Davidovic, N. (2013). Rethinking the life cycle of tourist destination model. En *Contemporary trends in tourism and hospitality*. Novi Sad: University of Novi Sad, Faculty of Sciences Department of Geography, Tourism and Hotel Management.
- Duică, A., Croitoru, G., Duică, M., & Robescu, O. (2014). The rise and fall of B. C. G. model. En *Proceedings of the 8th International Management Conference* (pp. 143-152). Bucarest.
- Durán, J., & Álvarez, M. (2008). *Indicadores de comercio exterior y política comercial: mediciones de posición y dinamismo comercial*. Naciones Unidas. Nueva York: Sede de las Naciones Unidas.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Gránica.
- Freund, C., & Piérola, M. D. (2010). *Export entrepreneurs: Evidence from Peru*. The World Bank.
- Gite, P., & Kumar Roy, C. (2014). Export markets' segmentation, performance and marketing of Indian carpet industry: A BCG matrix approach. *Pacific Business Review International*, 6(11), 28-33.
- International Trade Center. (2020). *Trade Map*. <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Iyer, P., Davari, A., Zolfagarian, M., & Paswan, A. (2019). Market orientation, positioning strategy and brand performance. *Industrial Marketing Management*, 81, 16-29.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Kaleka, A. (2002). Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: Guidelines for industrial exporters. *Industrial Marketing Management*, 31(3), 273-283.
- Khairat, G., & Alromeedy, B. (2016). Applying the BCG matrix to analyze Egypt's tourism competitiveness position. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 1(2), 1-21.
- Leon, J. (2011). Agroexportación, empleo y género en el Perú: un estudio de casos. *Economía y Sociedad*, 73(2), 68-75.
- Leonidou, L. C., Palihawadana, D., & Theodosiou, M. (2011). National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: Effects on strategy, competitive advantage, and performance. *Journal of International Marketing*, 19(2), 1-29.
- Lu, H., & Zhao, L. (2006). Integrating GIS and BCG model for marketing strategic planning. En *The 11th Annual Conference of Asia Pacific Decision Sciences Institute* (pp. 718-725). Hong Kong.
- Maktubaat. (2012). *Application of BCG Matrix in airline business analysis*. <https://maktubaat.wordpress.com/2012/11/17/application-of-bcg-matrix-in-airline-business-analysis/>
- Malca, Ó. (2016). La internacionalización de las empresas desde el enfoque gradualista de Uppsala y de la integración económica: el caso de las exportaciones de confecciones peruanas en los mercados de la Alianza del Pacífico y del Mercosur. En M. de Miranda & J. Peláez. *Las relaciones económicas entre América Latina y Asia. Hacia la construcción de una nueva inserción internacional* (pp. 239-290). Cali, Colombia: Editorial Javeriana de Cali.
- Malca, Ó., Bolaños, J. P., Acedo, F. J., Donet, J. L., & Peña-Vinces, J. (2020). Relational flexibility norms and relationship-building capabilities as a mediating mechanism in export performance: Insights from exporting SMEs in an emerging economy, Peru. *International Journal of Emerging Markets*, 16(8), 1745-1768.
- Malca, Ó., Florián, S., Barrantes, S., Cerdán, S., & Zhu, E. (2016). Análisis e identificación de las potenciales oportunidades comerciales con países miembros del TPP en el sector de alimentos frescos. *Journal of Business*, 8(1), 110-139.

- Malca, Ó., Peña-Vinces, J., & Acedo, F. J. (2020). Export promotion programmes as export performance catalysts for SMEs: Insights from an emerging economy. *Small Business Economics*, 55(3), 831-851.
- Mesquita, L. F., Anand, J., & Brush, T. H. (2008). Comparing the resource-based and relational views: Knowledge transfer and spillover in vertical alliances. *Strategic Management Journal*, 29(9), 913-941.
- Morgan, N., Vorhies, D. W., & Schlegelmilch, B. B. (2006). Resource-performance relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability. *Industrial Marketing Management*, 35(5), 621-633.
- Obadia, C., Bello, D., & Gilliland, D. (2015). Effect of exporter's incentives on foreign distributor's role performance. *Journal of International Business Studies*, 46(8), 960-983.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5), 537-553.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *The Harvard Business Review* (November-December).
- PromPerú. (2020). *Desarrollo del comercio exterior agroexportador*. Lima: PromPerú.
- PromPerú. (2021). *Resultados de exportaciones Perú, 2020*. Lima: Mincetur. <https://exportemos.pe/inteligencia-para-exportar/resultados-de-exportaciones>
- Simon, H. A. (1990). Bounded rationality. En M. M. Eatwell J. *Utility and probability* (pp. 15-18). Londres: Palgrave Macmillan.
- Sunat. (2020). Adex Data Trade. <http://www.adexdatatrade.com/>
- UN Comtrade – Trade Map. (2021, 30 de junio). <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Unctad. (2020). *Informe sobre el comercio y el desarrollo 2020*. Ginebra: Naciones Unidas.

Anexos

Anexo 1
Evolución de las exportaciones peruanas en el período 2016-2020

Sector	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Var % 19-20	Tendencia
Minería tradicional	21 819	27 582	28 899	28 074	25 774	-8,19%	
Agropecuario	4686	5103	5867	6292	6817	8,34%	
Químico	1344	1385	1562	1600	1558	-2,61%	
Pesca tradicional	1269	1789	1938	1929	1546	-19,83%	
Petrolero	2217	3369	4039	2974	1352	-54,54%	
Pesca no tradicional	926	1089	1375	1613	1321	-18,10%	
Textil	1196	1272	1402	1354	1024	-24,34%	
Siderometalúrgico	1085	1273	1325	1310	929	-29,05%	
Agro tradicional	878	827	762	774	733	-5,36%	
Metalmecánico	450	520	591	558	458	-17,91%	
Minería no metálica	642	588	629	604	446	-26,11%	
Maderero	322	344	339	321	240	-25,36%	
Otros	146	152	150	131	93	-28,96%	
TOTAL	36 981	45 291	48 878	47 534	42 292	-11,03%	

Nota. Valor expresado en millones de US\$.

Fuente: BCRP (2020).

Anexo 2
Participación exportaciones peruanas en importaciones mundiales (2016-2020)

	2016	2017	2018	2019	2020	Tendencia
Perú (total)	0,23%	0,25%	0,24%	0,24%	0,22%	
Perú (agro)	0,53%	0,56%	0,59%	0,62%	0,61%	

Fuente: Trade Map, 2020.

Anexo 3

Lista de los países más exportadores en 2020; comportamiento y continuidad, 2016-2020

País	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Var. % 19-20	Part. % 2020	Tendencia
Estados Unidos	1 734 024	1 855 754	2 002 342	2 473 393	2 638 153	6,66%	35,37%	
Países Bajos	726 092	812 892	997 899	1 045 538	1 111 525	6,31%	14,90%	
España	338 733	377 066	412 312	409 389	454 484	11,02%	6,09%	
Reino Unido	287 644	303 135	353 811	335 670	343 674	2,38%	4,61%	
Alemania	298 888	259 812	280 424	260 837	253 393	-2,85%	3,40%	
Ecuador	219 533	275 699	290 621	293 884	234 179	-20,32%	3,14%	
Colombia	157 156	111 692	167 440	218 691	219 279	0,27%	2,94%	
Chile	143 065	148 825	195 514	197 819	217 824	10,11%	2,92%	
China	98 587	150 331	177 421	196 819	202 100	2,68%	2,71%	
Canadá	148 106	143 637	146 448	163 503	183 744	12,38%	2,46%	
Hong Kong	90 431	87 831	111 610	115 909	158 138	36,43%	2,12%	
Bélgica	151 557	132 696	137 834	127 890	147 872	15,62%	1,98%	
México	84 960	83 795	89 267	111 117	122 087	9,87%	1,64%	
Corea del Sur	76 622	115 435	148 364	104 233	114 706	10,05%	1,54%	
Francia	103 107	86 522	90 928	96 049	101 436	5,61%	1,36%	
Rusia	30 114	43 764	47 050	60 042	92 712	54,41%	1,24%	
Japón	55 380	67 915	80 075	82 319	88 616	7,65%	1,19%	
Italia	74 241	82 930	74 663	73 461	79 252	7,88%	1,06%	
Bolivia	55 425	60 231	56 241	60 312	68 507	13,59%	0,92%	
Brasil	62 263	55 103	51 038	67 248	65 926	-1,97%	0,88%	
Otros países	551 078	597 647	599 237	600 631	561 182	-6,57%	7,52%	
TOTAL	5 487 007	5 852 712	6 510 540	7 094 753	7 458 787	5,13%	100,00%	

Nota. Valor expresado en miles de US\$.

Fuente: ADEX Data Trade, 2020.

Anexo 4

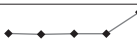






Lista de productos más exportados en 2020; comportamiento y continuidad, 2016-2020

Partida	Descripción arancelaria	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Var. % 19-20	Part. % 2020	Tendencia
0806100000	Uvas frescas	635 253	618 232	756 224	877 556	1 025 648	16,88%	13,75%	
0810400000	Arándanos rojos frescos	237 741	369 323	540 152	814 561	985 041	20,93%	13,21%	
0804400000	Paltas frescas o secas	396 805	588 239	722 170	757 410	755 409	-0,26%	10,13%	
0901119000	Demás café sin descafeinar, sin tostar	756 389	701 425	670 713	634 832	638 582	0,59%	8,56%	
0709200000	Espárragos frescos o refrigerados	413 832	401 714	377 510	400 199	381 591	-4,65%	5,12%	
0804502000	Mangos frescos o secos	190 816	180 403	248 931	260 435	273 542	5,03%	3,67%	
0805299000	Wilkins y híbridos similares de agrios excepto tangelo	-	108 049	114 756	128 084	179 244	39,94%	2,40%	
0803901100	Platanos tipo «cavendish valery» frescos	148 659	145 710	163 692	152 934	145 694	-4,73%	1,95%	
2309909000	Preparaciones utilizadas para alimentación de animales	159 793	221 287	232 133	195 182	134 393	-31,14%	1,80%	
1801001900	Cacao en grano crudo, excepto para siembra	181 337	129 654	135 582	138 869	131 588	-5,24%	1,76%	
1008509000	Las demás quinua excepto para la siembra	102 473	120 399	122 371	135 810	125 947	-7,26%	1,69%	
0811909100	Mango sin cocer o cocido en agua o vapor congelado	63 460	63 214	80 614	80 566	113 773	41,23%	1,53%	
0910110000	Jengibre sin triturar ni pulverizar	24 096	50 591	41 292	41 059	104 683	154,96%	1,40%	
2005600000	Espárragos preparados o conservados sin congelar	116 541	96 704	94 239	99 600	102 771	3,18%	1,38%	
0811909900	Demás frutas sin cocer o cocidas congeladas	38 178	47 510	80 860	84 878	101 103	19,12%	1,36%	
2005991000	Alcachofas preparadas o conservas sin congelar	96 209	108 236	106 962	93 275	99 179	6,33%	1,33%	
0703100000	Cebollas y chalotes frescos o refrigerados	69 140	67 759	71 815	86 941	96 372	10,85%	1,29%	
2005999000	Demás hortalizas preparadas o conservadas sin congelar	82 369	86 183	86 399	78 527	81 485	3,77%	1,09%	
2001909000	Demás hortalizas, frutas conservadas en vinagre	64 813	64 211	75 087	83 194	74 020	-11,03%	0,99%	
0402911000	Leche evaporada sin azúcar ni edulcorante	88 947	94 639	103 745	80 077	71 986	-10,10%	0,97%	
Otras	Otras partidas	1 620 157	1 589 230	1 685 293	1 870 765	1 836 737	-1,82%	24,63%	
	TOTAL	5 487 007	5 852 712	6 510 540	7 094 754	7 458 788	5,13%	100,00%	

Nota. Valor expresado en miles de US\$.

Fuente: ADEX Data Trade, 2020.

Anexo 5
 Mercados de agroexportación con mayor crecimiento, 2019-2020

País	2016	2017	2018	2019	2020	Crecimiento 19-20	Tendencia
Kenia	24 487	-	21 567	17 920	2 606 376	14 444%	
Costa de Marfil	-	108 920	-	37 944	160 854	324%	
Jordania	496 621	387 537	424 081	892 320	3 069 772	244%	
Iraq	-	-	56 074	384 449	835 314	117%	
Montenegro	-	-	436	12 825	27 745	116%	
Argelia	319 517	1 576 088	3 682 601	1 370 239	2 785 897	103%	
Libia	-	1 356 582	11 079 729	-	1 281 459	-	

Fuente: ADEX Data Trade, 2020.

Anexo 6
 Productos de agroexportación con mayor crecimiento, 2019-2020

Producto	2016	2017	2018	2019	2020	Crecimiento 19-20	Tendencia
CACAO EN GRANO, ENTERO O PARTIDO, CRUDO PARA SIEMBRA	903	625	130 241	26 633	628 351	2261%	
BANANAS O PLÁTANOS TIPO «PLANTAIN» SECOS	140 856	50 946	83 977	21 819	439 628	1915%	
LAS DEMÁS HORTALIZAS Y LAS MEZCLAS DE HORTALIZAS, CONGELADAS	131 565	116 193	55 367	16 708	306 044	1732%	
PAPAS (PATATAS) CONGELADAS	29 899	8006	20 628	6738	108 238	1507%	
LIMONES	34 208	117 269	112 564	96 540	1 016 685	953%	
LAS DEMÁS PAPAS (PATATAS), FRESCAS O REFRIGERADAS	102 947	24 839	37 119	170 132	1 649 948	870%	
LAS DEMÁS PIÑAS TROPICALES PREPARADAS O CONSERVADAS DE OTRO MODO	6212	700 183	151 597	238 043	2 119 232	790%	
LOS DEMÁS JUGOS DE FRUTAS	232 786	611 826	363 108	277 526	1 767 701	537%	
FRIJOLES DE LAS ESPEC. VIGNA MUNGOL(L) O VIGNA RADIATA(L) WILCZEK, EXCEP. PARA LA SIEMBRA	203 961	413 484	210 702	608071	2 455 902	304%	
NUECES DEL BRASIL CON CÁSCARA, FRESCAS O SECAS	-	-	194 787	137 312	450 840	228%	
JENGIBRE SIN TRITURAR NI PULVERIZAR	24 095 829	50 591 463	41 291 548	41 058 702	104 682 878	155%	
ESPINACAS (INCLUSO LA DE NUEVA ZELANDA) Y ARMUELLES, COCIDAS EN AGUA O AL V. CONGELADAS	-	-	-	11 357	28 770	153%	
JENGIBRE TRITURADO O PULVERIZADO	992 510	554 929	219 061	489 104	1 228 348	151%	
PASTA DE CACAO SIN DESGRASAR	3 552 569	837 159	870 063	633 418	13 305 414	150%	
FRIJOL CANARIO	1 112 358	837 159	870 063	633 418	1 394 234	120%	
PAPAYA SIN COCER O COCIDAS EN AGUA O VAPOR, S/AZUC. O EDULC. CONGEL.	82 358	291 160	539 204	624 145	1 369 976	119%	
GRANOS APLASTADOS O EN COPOS DE AVENA	282 190	233 888	131 367	588 062	903 361	113%	
TOMATES FRESCOS O REFRIGERADOS.	436 576	442 193	863 162	588 062	1 220 401	108%	

Fuente: ADEX Data Trade, 2020

Anexo 7

Crecimiento y participación de las agroexportaciones peruanas por mercado (2016-2020)

País	Crecimiento del mercado exportador									Participación Perú en importaciones por mercado				Tendencia
	16-17	17-18	18-19	19-20	2016	2017	2018	2019	2020					
Estados Unidos	56,80%	6,62%	2,29%	3,36%	19,12%	1,44%	1,46%	1,43%	1,67%	1,76%				
Países Bajos	94,70%	5,59%	-1,34%	5,74%	20,58%	1,40%	1,38%	1,59%	1,73%	1,82%				
España	10,03%	5,91%	-2,84%	-1,44%	11,59%	1,19%	1,21%	1,28%	1,26%	1,42%				
Reino Unido	4,16%	5,60%	-2,70%	0,93%	8,01%	0,50%	0,50%	0,58%	0,58%	0,56%				
Alemania	7,96%	4,31%	-3,39%	4,30%	13,46%	0,43%	0,29%	0,32%	0,31%	0,30%				
Ecuador	19,16%	14,19%	1,31%	0,51%	38,56%	13,90%	14,90%	14,35%	13,74%	10,94%				
Colombia	0,05%	10,79%	-1,65%	5,54%	15,05%	3,02%	2,25%	2,80%	3,46%	3,42%				
Chile	13,74%	11,15%	-1,98%	5,67%	30,94%	3,37%	3,32%	3,42%	3,51%	3,44%				
China	12,87%	6,77%	8,89%	19,94%	57,40%	0,91%	1,34%	1,38%	1,16%	0,78%				
Canadá	4,01%	2,89%	1,13%	3,24%	11,73%	0,63%	0,63%	0,56%	0,68%	0,68%				
Hong Kong	2,21%	4,97%	-5,87%	-9,17%	-8,26%	0,35%	0,38%	0,41%	0,44%	0,67%				
Bélgica	5,56%	4,49%	-6,23%	6,23%	9,86%	0,65%	0,57%	0,56%	0,61%	0,71%				
México	5,00%	4,80%	1,89%	-4,73%	6,81%	0,35%	0,34%	0,34%	0,40%	0,49%				
Corea del Sur	7,47%	9,48%	1,39%	2,05%	21,74%	0,62%	0,75%	0,94%	0,76%	0,76%				
Francia	7,41%	4,65%	-3,41%	1,72%	10,44%	0,22%	0,18%	0,18%	0,19%	0,19%				
Rusia	15,66%	2,34%	0,79%	-2,53%	16,30%	0,14%	0,18%	0,21%	0,26%	0,37%				
Japón	6,17%	5,27%	1,04%	-3,25%	9,25%	0,20%	0,24%	0,28%	0,37%	0,30%				
Italia	6,90%	2,87%	-3,34%	-0,36%	5,91%	0,21%	0,23%	0,21%	0,21%	0,23%				
Brasil	0,06%	-1,02%	-0,56%	1,84%	0,29%	0,75%	0,62%	0,57%	0,77%	0,75%				
Panamá	1,51%	2,26%	7,18%	-8,50%	1,80%	2,54%	2,22%	2,15%	2,40%	2,79%				

Fuente: ADEX Data Trade, 2020.

Anexo 8
Coeficientes del modelo

Término	Coef	EE del coef.	Valor T	Valor p	FIV
Constante	411,6	35,0	11,75	0,000	
X	3,962	0,922	4,30	0,000	1,00

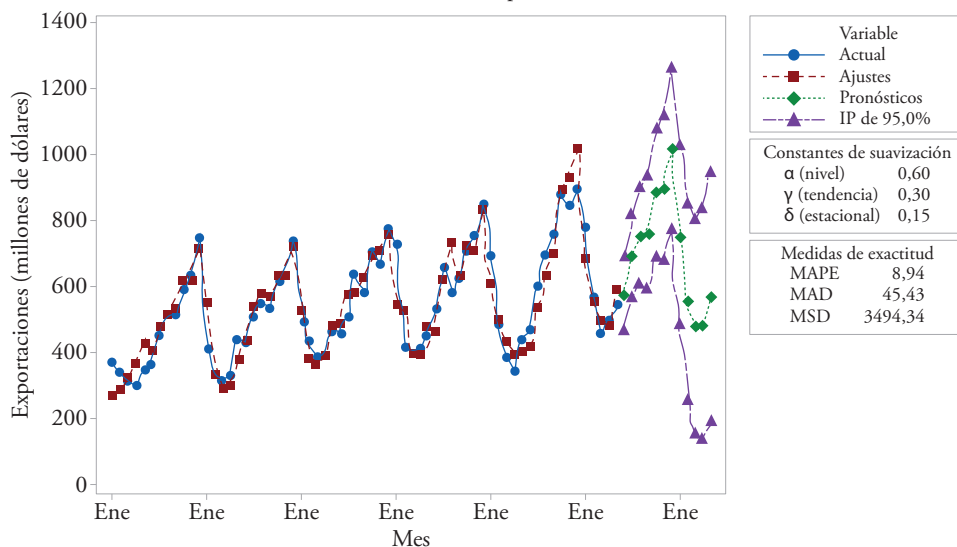
Anexo 9
Análisis de varianza del modelo

Fuente	GL	SC Ajust.	MC Ajust.	Valor F	Valor p
Regresión	1	359 242	359 242	18,45	0,000
Error	63	1 226 445	19 467		
Total	64	1 585 687			

Anexo 10
Tendencia de agroexportaciones peruanas (enero de 2016 – mayo de 2021)

Agroexportaciones de Perú en el período enero de 2016 a mayo de 2021

Método multiplicativo



Anexo 11
Pronóstico de agroexportaciones peruanas al 95% de confianza
(junio de 2021 – mayo de 2022)

Año	Mes	Pronóstico	Inferior	Superior
2021	Junio	574,35	463,039	685,66
	Julio	689,42	561,643	817,19
	Agosto	748,22	600,447	895,99
	Septiembre	758,02	587,958	928,08
	Octubre	883,62	689,765	1,077,47
	Noviembre	894,40	675,736	1,113,06
	Diciembre	1,015,49	771,321	1,259,66
2022	Enero	753,58	483,394	1,023,77
	Febrero	553,87	257,298	850,45
	Marzo	476,32	153,080	799,57
	Abril	480,04	129,912	830,17
	Mayo	565,75	188,567	942,94

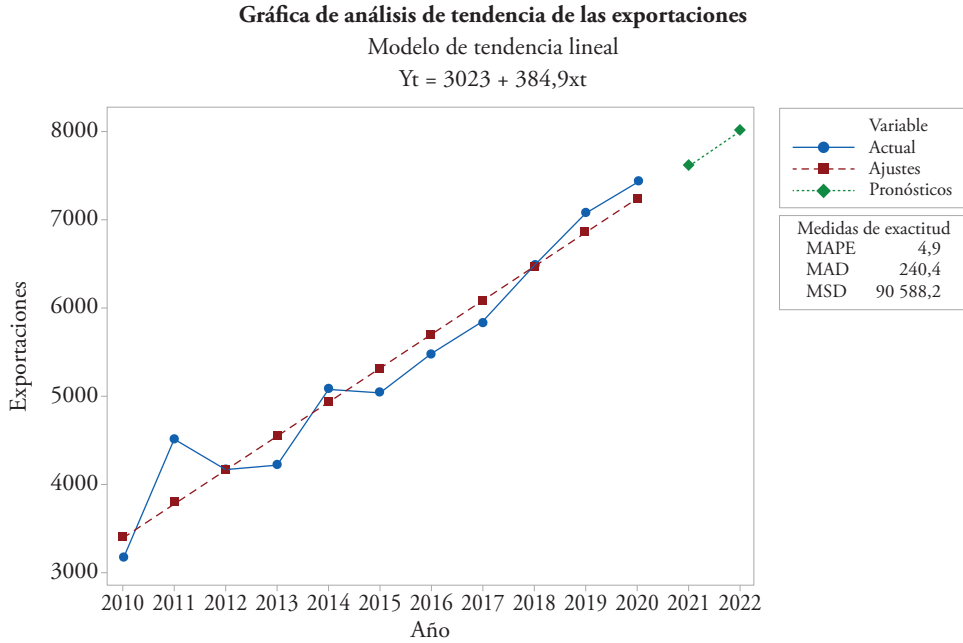
Anexo 12
Coeficientes del modelo

Término	Coef.	EE del coef.	Valor T	Valor p
Constante	3023	215	14,05	0,000
T1	384,9	31,7	12,13	0,000

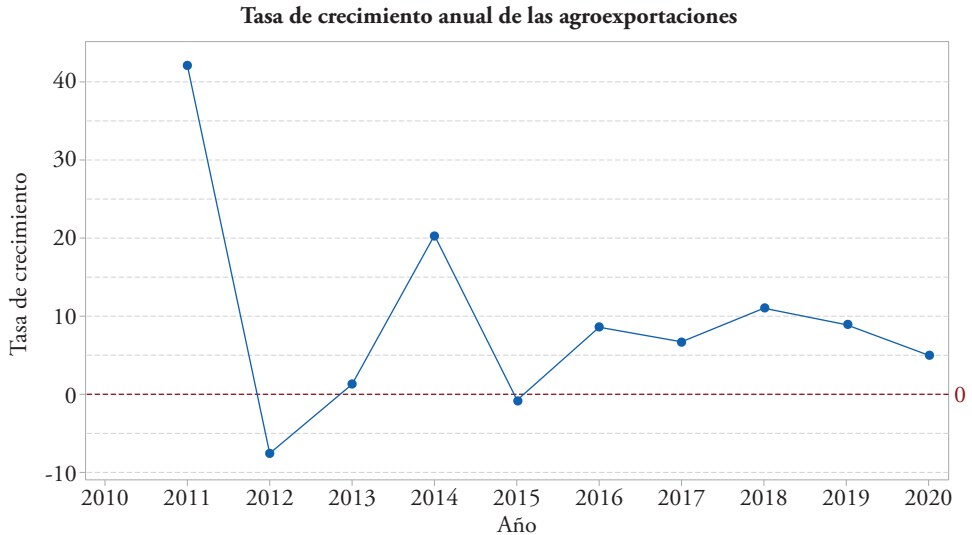
Anexo 13
Análisis de varianza del modelo

Fuente	GL	SC Ajust.	MC Ajust.	Valor F	Valor p
Regresión	1	16 292 393	16 292 393	147,15	0,000
Error	9	996 470	110 719		
Total	10	17 288 864			

Anexo 14
Tendencia de las agroexportaciones peruanas (2010-2020)



Anexo 15
Tendencia de la tasa de crecimiento anual de las agroexportaciones peruanas (2010-2020)



Anexo 16

Lista de los 10 productos con mayor valor exportado a los mercados seleccionados en 2020

Partida	Descripción arancelaria
0806100000	Uvas frescas
0810400000	Arándanos rojos frescos
0804400000	Paltas frescas o secas
0901119000	Demás café sin descafeinar, sin tostar
0709200000	Espárragos frescos o refrigerados
0804502000	Mangos frescos o secos
0803901100	Plátanos tipo «cavendish valery» frescos
1801001900	Cacao en grano crudo, excepto para siembra
1008509000	Las demás quinua excepto para la siembra
0811909100	Mango sin cocer o cocido en agua o vapor congelado

Fuente: ADEX Data Trade.

Anexo 17

VCRn de los 10 productos con mayor valor exportado (2016-2020)

Partida	Descripción arancelaria	VCRn Perú				
		2016	2017	2018	2019	2020
'080610	Uvas frescas	0,95	0,94	0,95	0,95	0,96
'081040	Arándanos rojos y demás frutos del género «Vaccinium» frescos	0,96	0,97	0,97	0,98	0,98
'080440	Aguacates «paltas», frescos o secos	0,95	0,95	0,96	0,96	0,96
'090111	Café sin tostar ni descafeinar	0,89	0,86	0,87	0,87	0,88
'070920	Espárragos, frescos o refrigerados	0,99	0,98	0,98	0,98	0,99
'080450	Guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos	0,95	0,93	0,94	0,93	0,94
'080390	Plátanos frescos o secos	0,76	0,71	0,70	0,66	0,65
'180100	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	0,81	0,74	0,74	0,74	0,72
'100850	Quinua	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99
'081190	Frutos comestibles, sin cocer o cocidos, congelados	0,91	0,90	0,92	0,92	0,93
'091011	Jengibre, sin triturar ni pulverizar	0,90	0,93	0,91	0,90	0,95

Anexo 18

Matriz de Ansoff (cuadrante mercado y producto existente) para el grupo de países seleccionados

		Producto existente				
Mercado existente	0806100000	1801001900	0803901100	2103902000	1211903000	
	0804400000	2005999000	0811909100	0904219000	1803100000	
	1008509000	0810909000	0910110000	1804001300	2106907900	
	0811909900	2008999000	2009892000	1904900000	2005600000	
	1805000000	1207999900	1404902000	1302399000	0710809000	
	2103909000	1211909099	0801220000	0805210000	2203000000	
	1106201000	1005909000	2008993000	1801002000	0805291000	
	1904100000	1106309000	2202990000	0910300000	0713359000	
	1515900090	2208202100	2005991000	1905310000	0712909000	
	0810400000	1806900000	2001909000	0811109000		
	0901119000	1302391000	2005992000	0703209000		
	0709200000	0804502000	2005700000	1804001100		

Fuente: adaptado de la base de datos de ADEX Data Trade, 2020.

Anexo 19

Lista de mercados nuevos por producto actual en 2020

Partida	Producto actual	Mercado nuevo
1806900000	Demás preparaciones alimenticias que contengan cacao	Rusia
1302391000	Mucilagos de semilla de tara	Panamá
0804502000	Mangos frescos o secos	Brasil
0803901100	Platanos tipo «cavendish valery» frescos	Hong Kong
0811909100	Mango sin cocer o cocido en agua o vapor congelado	China
0910110000	Jengibre sin triturar ni pulverizar	China
2009892000	Jugo de maracuyá	Hong Kong
1404902000	Tara en polvo	Rusia
0801220000	Nueces del Brasil sin cáscara frescas o secas	Panamá
2008993000	Mangos preparados o conservados	Colombia
2202990000	Bebidas no alcohólicas, excepto los jugos de frutas de la partida 20.09 exc. cerveza sin alcohol	Reino Unido y Corea del Sur
2005991000	Alcachofas preparadas o conservas sin congelar	Ecuador y Hong Kong
2001909000	Demás hortalizas, frutas conservadas en vinagre	Ecuador y Hong Kong
2005992000	Pimiento piquillo preparados o conservas sin congelar	Ecuador y Hong Kong

Partida	Producto actual	Mercado nuevo
2005700000	Aceitunas preparadas o conservadas sin congelar	Corea del Sur y Rusia
2103902000	Condimentos y sazónadores	China y Hong Kong
0904219000	Los demás frutos genero <i>Capsicum</i> secos, sin triturar ni pulverizar	China y Corea del Sur
1804001300	Manteca de cacao con un índice de acidez superior al 1,65%	Ecuador y China
1904900000	Demás productos a base de cereales obtenidos por inflado/ tostado	Ecuador y Panamá
1302399000	Los demás excepto mucílagos de semilla de tara	Reino Unido y Hong Kong
0805210000	Mandarinas	Italia y Brasil
1801002000	Cacao en grano, entero o partido, tostado	Ecuador y Rusia
0910300000	Cúrcuma	China y Corea del Sur
1905310000	Galletas dulces	Corea del Sur, Rusia y Brasil
0811109000	Fresas sin adición de azúcar u otro edulcorante, congeladas	Ecuador, Hong Kong y Rusia
0703209000	Los demás ajos, frescos o refrigerados exc. para siembra	Alemania, China y Rusia
1804001100	Manteca de cacao con un índice de acidez inferior o igual al 1%	Ecuador, China y México
1211903000	Orégano	Hong Kong, México y Corea del Sur
1803100000	Pasta de cacao sin desgrasar	Ecuador, China y México
2106907900	Demás complementos alimenticios	Reino Unido, Corea del Sur y Francia
2005600000	Espárragos preparados o conservados sin congelar	Ecuador, Hong Kong y Rusia
0710809000	Las demás hortalizas excepto espárragos	China, Rusia y Brasil
2203000000	Cerveza de malta	China, Corea del Sur y Rusia
0805291000	Tangelo	España, Corea del Sur y Japón
0713359000	Los demás frijoles salvajes o caupí	Ecuador, China y México
0712909000	Demás hortalizas cortadas en trozos o rodajas, trituradas	China, Corea del Sur y Rusia

Fuente: adaptado de la base de datos de ADEX Data Trade, 2020.

Anexo 20
Matriz BCG

Tasa de crec. del mercado	ALTA	China Ecuador Chile Países Bajos Corea del Sur EE. UU.	Rusia
	BAJA	Colombia España Canadá Bélgica Panamá Brasil Hong Kong	Alemania Japón Francia Reino Unido Italia México
		ALTA	BAJA
		Cuota del mercado	

Fuente: adaptado de la base de datos de ADEX Data Trade, 2020.

