

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**FACULTAD DE COMERCIO EXTERIOR Y**  
**RELACIONES INTERNACIONALES**



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**PROPUESTA DE MEJORA EN CULTURA**  
**EXPORTADORA EN LA ASOCIACIÓN DE**  
**PRODUCTORES DE HORTENCIAS DEL DISTRITO**  
**DE CHINCHAO EN EL DEPARTAMENTO DE**  
**HUÁNUCO**

PRESENTADO POR

**BACHILLER NATHALY GABRIELA JUMP PARDAVE**

CARRERA PROFESIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y  
MARKETING INTERNACIONAL

LIMA – PERU

2017

## **ÍNDICE**

<b>RESUMEN</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>CAPITULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>5</b>
1.1 Marco Teórico	5
1.1.1 Marco Teórico de Cultura Exportadora	5
1.1.1.1 Marco Teórico de Asociatividad Empresarial	29
1.2 Antecedentes del estudio	35
1.3 Marco Conceptual	39
<b>CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>40</b>
2.1 Descripción de la realidad problemática	40
2.2 Formulación del problema	49
<b>CAPITULO III: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>50</b>
3.1 Objetivo General	50
3.2 Objetivos específicos	50
<b>CAPITULO IV: FORMULACIÓN DEL DISEÑO</b>	<b>51</b>
4.1 Diseño esquemático	51
4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño	53
<b>CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO</b>	<b>58</b>
<b>CAPITULO VI: REFERENCIAS</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>79</b>

## RESUMEN

La presente investigación identifica y describe los problemas que se generan por la falta de cultura exportadora, originado muchas veces por la ausencia de las autoridades competentes en comercio exterior, así como también, la falta de conocimiento de las ventajas de la asociatividad empresarial y la falta en cultura de negocios; la importancia de tener una cultura exportadora permite que no fracasemos en las negociaciones internacionales.

Asimismo, la tarea principal es mejorar la cultura exportadora mediante tres enfoques las cuales son: adiestramiento, reducción de daños en la distribución y la diferenciación; la finalidad es continuar con la difusión de la cultura exportadora en jóvenes estudiantes, productores y la comunidad quienes son la base sostenible de esta generación para que nuestro Perú sea un país con cultura exportadora inclusiva y exporte productos competitivos, de calidad y amigable con el medio ambiente.

**PALABRAS CLAVES** Cultura exportadora, asociación, hortensias, adiestramiento, diferenciación.

## ABSTRACT

This research identifies and describes the problems generated by the lack of exporting culture, originated many times by the absence of the competent authorities in foreign trade, as well as, the lack of knowledge of the Business advantages associativity and lack in business culture. The importance of having an exporting culture allows us not to fail in international negotiations.

In addition, the main task is to improve the export culture through three approaches: training, reduction of damage in distribution and differentiation. The purpose is to continue the diffusion of the exporting culture in young students, producers and the community who are the sustainable basis of this generation, so that, Peru would be a country with inclusive exporting culture and export competitive products, quality and environmentally friendly.

**KEY WORDS:** Exporting Culture, association, hydrangea, training and differentiation.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años el comercio exterior peruano ha mostrado un crecimiento muy interesante en cuanto a las exportaciones no tradicionales, cuyo resultado es el incremento de la venta de productos a nuevos mercados; es por esta razón que la cultura exportadora es prioridad para el país, siendo enfocada su difusión hacia jóvenes estudiantes, docentes y funcionarios públicos, mientras que estos últimos sirven como apoyo para los productores en la elaboración y comercialización de sus productos con estándares de calidad para ser exportados. Lo cual, se puede inferir que cultura exportadora es referirse a los aspectos de productividad, calidad, eficiencia y competitividad.

La presente investigación tiene como objetivo contribuir en el departamento de Huánuco, distrito de Chinchao en mejorar y promover un adecuado manejo de cultura exportadora enfocado en la exportación de hortensias por su belleza, durabilidad y variedad, siendo preferida por el consumidor nacional e incluso con demanda en mercados internacionales. Se conoce que la asociación de productores de hortensias tiene como fortaleza una producción constante durante el año y la variedad de hortensia producida satisface al mercado local e internacional.

Es por ello, que veo la necesidad de mejorar la cultura exportadora en los productores y mediante asociatividad empresarial se contribuya con la exportación de las hortensias a nuevos mercados, de esta forma, se genera valor al distrito de Chinchao con la creación de una marca propia que los distinga y los haga mejorar en la productividad, calidad de las flores y un correcto manejo de la distribución de las hortensias.

## **CAPITULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Marco Teórico**

#### **1.1.1 Marco Teórico de Cultura Exportadora**

Los países buscan incrementar el flujo de sus exportaciones que genere suficientes ingresos para propiciar un desarrollo sostenible en todos los sectores económicos. Cuando se analiza el ambiente internacional, se observa el rápido crecimiento de las economías asiáticas gracias a las políticas de apertura comercial y de flujo de capitales, produciendo en estas economías un alto impacto para la generación de nuevas fuentes de negocio utilizando al máximo sus recursos, los países desarrollados se han hecho grandes no solo por tener una economía sólida, sino por su política centrada en la promoción de las exportaciones, promoviendo la creación de nuevos productos y servicios, siendo Asia primer exportador de tecnología en el mundo.

Es por este motivo, la importancia para los países la promoción y facilitación del comercio exterior orientada en la consolidación de cultura exportadora, como punto de partida para que un país genere oportunidades que faciliten el comercio exterior y puedan llegar a ser competitivos.

Primero delimitaremos cultura exportadora desde su forma básica como cultura; segundo, se observará el comportamiento de la cultura de negocios, tercero, se desarrollará una visión global en cultura en los negocios internacionales; por último, la unión de estos tres contextos genera el término cultura exportadora.

## **A. CULTURA**

Desde una perspectiva histórica, muchos autores buscan dar una definición de cultura a través del tiempo y como este término sirve de base para entender el comportamiento de las personas en diferentes partes del mundo.

Aunque muchos tenemos en mente un concepto básico de cultura para referirnos a aquello intangible que define a un grupo, el problema se encuentra en la definición correcta y concreta que se le da para el uso de este término.

En este caso, Edward B. Tylor en su artículo “La ciencia de la cultura” (1871) plantea que “la cultura... en su sentido etnográfico, es ese todo complejo que comprende conocimientos, tradición, costumbre y hábito inherente a la persona dentro de una sociedad, al ser perteneciente a esta” (Grimson, 2008). En la cita se resalta la importancia de exponer los hechos históricos como una conexión de acontecimientos que genera la cultura. (Barrera, R., 2013)

De hecho, Grimson (2008) ninguna explicación de base genética, biológica, puede explicar el diferente desarrollo de mitos, leyendas, creencias, ritos... que forman parte de la riqueza de cada cultura. Una variedad que “no se lleva en la sangre [sino que] se aprende en la vida social”. (Barrera, R., 2013)

Raúl Barrera (2013) cita a Boas para tener una idea de la cultura, “...incluye todas las manifestaciones de los hábitos sociales de la comunidad, las reacciones del individuo en la medida en que se ven afectadas por las costumbres del grupo en que vive y los productos de las actividades humanas en la medida en que se ven determinadas por dichas costumbres; también ante una diversidad cultural”, Boas (1930) se refiere esa particularidad histórica a cada cultura donde “para comprender una cultura resulta necesario comprender a los otros en sus propios términos sin proyectar nuestras propias categorías”. (Grimson, 2008)

Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) define cultura como:

“... la cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opiniones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones y crea obras que lo trascienden”<sup>1</sup>.

A raíz de las transformaciones que ha sufrido el mundo y los avances de la ciencia, el ser humano ha modificado drásticamente su manera de relacionarse con su entorno; por tal, la cultura y la educación son elementos esenciales para un verdadero desarrollo del individuo y la sociedad.

En consecuencia, somos parte de la evolución del concepto de cultura, ya que, la cultura es parte de distinguir nuestra identidad dentro de una sociedad, los conocimientos son aprendidos a través de la socialización.

## **B. CULTURA DE NEGOCIOS**

El entorno cultural es uno de aspectos principales que se debe tener en cuenta para evitar futuros problemas que se pueden generar al no identificar las diferencias que se presentan, entender el entorno y su forma de ser plasmado en los negocios nos permite determinar la mejor manera introducir estrategias a la hora de lanzar un producto al mercado.

La cultura nacional tiene impacto en los negocios, refiriéndose a esta como “la programación mental colectiva de las personas en un país determinado” (Hofstede, 1980). La gente aprende estos programas mentales colectivos en la familia, en la etapa de la niñez, en los colegios, en las organizaciones, etc. Los autores (Hidalgo, Pedro; Manzur, Enrique y otros) hacen referencia al análisis que realiza Geert Hofstede para

---

<sup>1</sup> UNESCO (1982), *CONFERENCIA MUNDIAL SOBRE LAS POLITICAS CULTURALES*. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>

explicar las diferencias entre las culturas nacionales en cuatro dimensiones.

***Distancia de poder***, es el grado en el cual una sociedad considera aceptable la distribución desigual de poder en instituciones y organizaciones.

***Aversión a la incertidumbre***, esta dimensión mide el grado en el cual una sociedad tiende a sentirse amenazada por la incertidumbre, el riesgo, la ambigüedad y las situaciones poco estructuradas.

***Individualismo***, se refiere al grado en el cual la gente en un país refiere actuar como individuos en lugar de actuar como miembros de un grupo, es decir, es el grado en el cual una sociedad valora los objetivos personales, la autonomía y la privacidad por sobre la lealtad al grupo, el compromiso con las normas grupales y las actividades colectivas.

***Masculinidad***, el grado en el cual los valores dominantes de una sociedad son más “masculinos”. Una sociedad más “masculina” otorga mayor énfasis a la riqueza, al éxito, a la ambición, a las cosas materiales y a los logros, mientras que una sociedad más “femenina” otorga mayor valor a la gente, a ayudar a otros, a preservar el medio ambiente y a la igualdad.

A medida que las empresas se internacionalizan y emplean personas con diferentes valores culturales, es esencial que las empresas consideren el ámbito cultural, asimismo, la cultura nacional produce importantes consecuencias en todos los ámbitos de desarrollo nacional e incorporarlos creará valor y una ventaja competitiva en su organización. (Hidalgo, P.; Manzur, E.; Olavarrieta, S.; Farías, P., 2007)

De la misma forma, para Rodríguez A. (2007), no existe una nación que pueda considerarse autosuficiente, siempre necesita de otros países para suplir sus necesidades y carencias de recursos, por ello, es necesario conocer los aspectos esenciales antes de una negociación, la cultura influye directamente en estas, aspectos como valores, hábitos y costumbres son indispensables para tener una buena comunicación en los negocios.

“Cuando las personas trabajan en sociedades y culturas que difieren de las suyas, se multiplican los problemas que enfrentan al abarcar un solo conjunto de culturas (...) quienes conocen un solo patrón cultural creen que tienen conocimientos de las



características culturales de otros lugares, cuando en realidad no es así. A menos que hayan podido hacer comparaciones con otras culturas, tal vez ni siquiera conozcan las características más importantes de la suya” (Rodríguez, 2007)

Por otro lado, un ejemplo claro es la forma de como los peruanos nos comportamos ante una negociación, si bien los factores culturales son parte de la toma de decisiones, el entorno político, económico y social muchas veces son fundamentales para concretar los negocios y cerrar la inversión de manera favorable.

La cultura negociadora peruana responde a su diversidad cultural, como lo indica Enrique Ogliastri en su Teoría Organizacional, la “concepción predominante negociación en los peruanos es el regateo, con solicitudes iniciales exageradas y aparentemente rígidas, que ajustan y reducen en el tiempo, incluso de manera abrupta e inesperada al final del camino, para garantizar el cierre de las mismas. Cierre que no necesariamente está ligado al contenido de negociación, sino a la seguridad jurídica que ello genera para consolidar la confianza en su economía y atraer inversión extranjera, sus verdaderos objetivos de negociación internacional” (Portafolio, 2008)

El tiempo es un concepto relativo en que la impuntualidad y la informalidad son frecuentes, muchas veces dilatan los tiempos de negociación, o incluso cuando lo recortan, según su estricta conveniencia, en aras de obtener posiciones más ventajosas y dejar de lado la consideración de los intereses de la contraparte. Las negociaciones son realizadas por el alto nivel de la jerarquía, son centralizadas, preparadas y visiblemente autoritarias, por lo que no dan lugar a otras figuras de negociación.<sup>2</sup>

Se puede determinar, que la cultura en los negocios es el pilar para toda organización porque permitirá conducir las negociaciones a una dirección favorable para ambas partes, siendo previamente estudiados los usos y costumbres de cada país, y estos sean adaptados al programa de estrategias que la empresa pretenda ejecutar en el futuro, nos permitirá consolidar la confianza y el cierre de la inversión.

---

<sup>2</sup> Extraído de PORTAFOLIO (2008), “¿CÓMO NEGOCIAN LOS PERUANOS?”, Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/negocian-peruanos-414978>

### **C. CULTURA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Gracias a la globalización y el uso de la tecnología, las empresas tienen acceso a un mercado amplio con numerosos productos de diferentes países, es por ello, que es necesario conocer la cultura en los negocios a la hora de establecer relaciones comerciales con otros países debido a las diferencias que pueden existir.

Es importante saber la forma en que la cultura influye, la forma como nos pueden percibir las personas, por tanto, en los negocios internacionales es el eje principal para podernos adaptar a esas condiciones que presentan los países con los cuales se va negociar, estar preparados para realizarlo de la mejor forma posible.

Para Dagoberto Páramo (2010), las empresas su objetivo fundamental es conquistar y conservar mercados sin importar las fronteras que sea necesario cruzar, que está influenciado directamente por su cultura y sus manifestaciones cotidianas. Se reconoce que la cultura se ha convertido en un obstáculo para estandarizar decisiones y procesos en las empresas multinacionales.

Algunos autores han demostrado la relación entre el comportamiento que los países extranjeros adoptan frente a los productores globales, estos se encuentran condicionados por las normas y valores sociales predominantes en la sociedad. Esta realidad obliga a las empresas estudiar con profundidad a su consumidor extranjero, para determinar la mejor estrategia y programas que respondan a sus necesidades y deseos de manera oportuna y precisa (Páramo, 2010).

Páramo (2010), “se requiere que la unidad administrativa encargada de los negocios internacionales someta a sus profesionales a un lento y cuidadoso proceso de aculturación que les garantice ir aprendiendo sobre la realidad de los mercados con los que se relacionan”. De este modo, se determina los beneficios de la interacción de “las tres culturas”, como lo describe el autor, que forman parte del consumo actual: miembros de los mercados atendidos, el profesional en negocios internacionales y la del mercado. Cada programa debe ir en relación con los esquemas culturales marcados en cada mercado que se pretenda atender. El autor añade que para Shoham (1995) “la idea de estandarización está limitada por la influencia de la cultura”, lo que nos daría a entender que necesita la atención suficiente para no cometer graves errores a partir de estrategias que no corresponda a ese tipo de mercado, así exista un mercado de similares características se debe diferenciar las peculiaridades entre ellas.

Desde otra perspectiva, el proceso de adaptación actual ya no depende de la categoría del producto, sino en la interpretación adecuada de cada

una de las culturas para que el producto tenga un mejor nivel de ajuste a sus necesidades; el precio también se encuentra influido por la cultura de los consumidores, en este caso, las empresas deben estar conscientes de la percepción de riesgo y esfuerzo para incluirlas dentro de un programa internacional de precios que se va desarrollar.

La consecuencia de “establecer lazos comerciales con personas con orígenes, tradiciones y costumbres distintos, es imprescindible conocer el estilo, las formas, los momentos y, sobre todo, las creencias y los modos de negociar de otras culturas. Todo ello con el firme propósito de crear una relación de largo plazo, propia de un enfoque de empresa orientada al mercado, a fin de obtener los mejores niveles de rentabilidad en los mercados extranjeros” (Páramo, 2010).

De la misma manera, para Olegario Llamazares (2011) el aumento de las relaciones económicas internacionales ha provocado que las empresas, tengan que integrar estructuras organizativas llamados *global managers*, es decir, a aquellos ejecutivos que tienen capacidad de gestionar negocios en países con culturas muy distintas. Además, el autor hace referencia a Edward T. Hall, quien identifica cuatro categorías de variables culturales que afectan a la forma de hacer negocios: relación personal/profesional, formas de comunicación, tiempo y espacio. Distingue la cultura de dos formas: culturas de bajo contexto y culturas de alto contexto. Las primeras son aquellas que los mensajes se transmiten verbalmente, de forma clara y directa. Para las culturas de alto contexto, es más importante el ambiente y los mensajes no verbales de lo que se dice. Por ejemplo, países como Alemania, Holanda y Estados Unidos son países de bajo contexto. Mientras que China, Japón y algunos países de Latinoamérica son culturas de alto contexto.

El protocolo en los negocios, lo que viene a ser los usos y costumbre en las relaciones comerciales, la cultura y tradición de cada país hacen que las personas se comporten de distinta manera y los ejecutivos internacionales al momento de la negociación no saben cómo adaptarse a ese comportamiento e incluso, sin querer, provoquen un rechazo hacia la otra parte que dificulte la negociación. (Llamazares, 2011)

Las diferencias culturales en la forma de hacer negocios son significativas y enriquecen al ejecutivo que investiga todo lo relacionado a este contexto cultural a medida que realiza las negociaciones internacionales, los países asiáticos son un ejemplo claro de crecimiento potencial y el trato con que se presenten estos *global managers* dependerá la consolidación de su relación comercial, es por ello que, conocer, respetar e incluso

integrarse en la cultura de otros países servirá como requisito para el éxito de las empresas internacionales.

En consecuencia, se puede resaltar la importancia de la cultura en el ámbito de los negocios internacionales para establecer conexiones con los países que se va negociar, ya que actualmente los negocios no dependen del producto en sí, sino del nivel de entendimiento e interpretación se da a cada cultura, por ejemplo, en caso de un lanzamiento de un producto se debe tener en cuenta los colores, el lenguaje, la forma de escritura y el mismo diseño del producto; todo para no cometer errores y no dar una imagen ambigua en el mercado destino.

#### **D. CULTURA EXPORTADORA**

Se analiza las posturas que diferentes conocedores del comercio exterior dan hacia la cultura exportadora, para conocer su importancia en el desarrollo progresivo que significa un país; asimismo, se hace referencia los avances de nuestro país en el fortalecimiento de cultura exportadora.

Para Jaime Sierra, el crecimiento económico y el desarrollo de un país se basan en la posibilidad de construir vínculos para interactuar con otras economías para obtener beneficios creados por el intercambio de mercancías; a pesar de todos los beneficios al intercambio la economía política del comercio internacional ha oscilado entre el proteccionismo y el libre comercio e incluso se cuestiona la intervención gubernamental en el uso de políticas comerciales. Latinoamérica es el ejemplo claro que este argumento se aplica, políticas de sustitución de importaciones destinadas a proteger su industria, “cada economía quiere formular e implementar una estrategia de comercio que produzca beneficios”<sup>3</sup>. (Sierra, J., 2005)

Por lo tanto, no es ajeno para los países y sus regiones interiores diseñar e implementar iniciativas de internacionalización para sus productos y empresas, a menudo se agrupa en el término “cultura para la internacionalización”, o más específico “cultura exportadora” como es el caso de los países emergentes, siendo estos términos utilizados en diferentes contextos políticos, empresarial, educativo, periodístico; aunque aún no existe un concepto formal para formular las correctas estrategias de internacionalización.

---

<sup>3</sup> Traducido de *No matter the enormous asymmetries existing in terms of bargaining conditions or economic, political and even military power, of comparative and competitive advantages or other factors, every country in the world wants to formulate and implement a trade strategy that produce profits.*

El uso de un término vagamente definido, requiere de una reflexión profunda sobre el nivel de comprensión y creación de una cultura para la internacionalización, “una percepción inicial indica que el uso actual de los términos en discusión es apenas una herramienta retórica utilizado en el discurso económico de los países menos desarrollados”<sup>4</sup>

El autor busca examinar la naturaleza y el uso del término “cultura exportadora” en su entorno natural, con el fin de proponer un concepto que abarque con todas las dimensiones pertinentes para ser puesto en práctica de una manera eficaz que aseguren a las naciones y empresas las ventajas del comercio internacional para impulsar crecimiento nacional y el desarrollo. (Sierra, J., 2005)

El crecimiento de las empresas está determinado por el acceso a los mercados nacionales e internacionales, la estrategia que opten es de suma importancia porque permitirá su permanencia y éxito en los mercados donde se ejecuten. También, debe considerarse que el acceso al mercado internacional no siempre implica resultados positivos o de gran magnitud, ya que las estrategias competitivas de una empresa se encuentran condicionadas a los mercados, es decir, la demanda evoluciona y cambian en el tiempo sus características, si determinas esos cambios en el momento oportuno la empresa tiene posibilidades de sobrevivir y crecer. En este caso, Jaime Sierra afirma que las actividades de una empresa deben tener estrategias para apoyar al crecimiento, encontrándose estas condicionadas por la existencia de una cultura para la internacionalización, que se encuentra sobre la cultura organizacional o corporativa y se relaciona con un entorno multidimensional.

Sin embargo, el intercambio de conocimientos tiene un rol importante en la dimensión internacional generado por la interacción económica entre los diferentes agentes; más allá de la exportación de mercancías, el reto de los sistemas productivos se enfrenta a evolucionar hacia un escenario de clase mundial más competitivo o ceñirse a un modelo tradicional de escasa complementariedad; es por ello, que hoy en día es más importante exportar que enfocarse en su calidad, debido a la falta de cultura exportadora.

Para alcanzar la competitividad, no solo está en centrarse en el producto o el precio, sino el posicionamiento entre niveles de trabajo, la creación de mecanismos que garanticen optimizar la producción y el más importante la circulación de conocimientos que pueden ser incorporados en los procesos y productos. Además, la “competitividad en los entornos

---

<sup>4</sup> Traducido de *An initial perception indicates that current use of the terms under discussion is barely a rethoric tool used in the economic discourse of less developed countries.* Pág 58

nacionales o internacionales está determinada por tres aspectos: precio, diferenciación y capacidad de reacción”<sup>5</sup>.

El uso de términos como “cultura exportadora y “cultura para la internacionalización” son usados en instituciones gubernamentales en Latinoamérica, no obstante, “no hay un concepto claro formalmente declarado”<sup>6</sup>. El autor revisó algunos documentos a través de internet que requiere encontrar cualquiera de los dos términos o sus variaciones, lo cual produjo una lista de expresiones equivalentes en el significado: experiencia exportadora, disponibilidad de especialistas internacionales, competitividad internacional, específico entrenamiento en operaciones internacionales, acompañamiento del proceso de internacionalización, mentalidad y gerencia. (Sierra, J., 2005)

Para Sierra (2005), a pesar que los componentes del término parecen sugerir que se encuentra incorporado por la cultura organizacional o corporativa, esta no incluye todos los elementos que den sentido a la cultura para la internacionalización; de hecho, las nociones de evolución de la cultura empresarial/organizacional no son amplias ni profundas para abarcar la complejidad de la cultura para la internacionalización. Es fundamental la cultura organizacional para la implementación de estrategias, ya que influye en el modelo de negocio empresarial. Además, hace referencia que la cultura para la internacionalización se basa en el concepto genérico de cultura, trata de un comportamiento cultivado o experiencia acumulada que se transmite socialmente o comportamiento adquirido por aprendizaje social.

El autor se centra en la variación de cultura para la internacionalización, la cultura exportadora debido a su importancia para el proceso de internacionalización de las empresas en los países de desarrollo. Desde el punto de vista organizacional “cultura exportadora implica tres aspectos fundamentales: creación de capacidad, estructura organizacional, formulación de estrategias internacionales e implementación”. (Sierra, J., 2005)

Del mismo modo, Sierra (2005) refiere que la creación de una cultura exportadora implica necesariamente de la articulación coherente de los aspectos organizativos en la empresa, las políticas y servicios particulares creados por el gobierno. El papel del gobierno y las organizaciones del sector no solo se debe limitar a la creación de incentivos o iniciativas particulares, sino que debe existir una interacción para la creación de una efectiva cultura para la internacionalización.

---

<sup>5</sup> Traducido de “*Competitiveness in national and international settings is determined by three issues: price, differentiation, and reaction capacity*”

<sup>6</sup> Traducido de “*All this notwithstanding, no clear concept has been formally stated*”

Para promover un sistema de cultura exportadora deben centrarse en acciones de mediano y largo plazo afectando las áreas más sensibles como: creación e incorporación de conocimientos para establecer diferenciación, capacidad de reacción y valor, promoción de alianzas entre empresas y la localidad, creación y fortalecimiento de las capacidades locales, inversión en información, educación y capacitación, estímulo de los modos de internacionalización estratégica de las exportaciones (Sierra, J., 2005). El enfoque debe ser amplio, no solo tratar a empresas y emprendedores, sino incluir a todos los miembros de una sociedad, “es la única forma de crear e incorporar conocimiento a gran escala en los procesos y productos del sistema industrial de un país”<sup>7</sup>.

Definitivamente, para Sierra (2005) la cultura exportadora tiene dos dimensiones las organizacionales (gobierno y empresas) y las contextuales (comunidad) y cinco temas que comprenden aspectos relacionados con la innovación, aprendizaje, gestión de recursos, creación de capacidad, modificación de estructura organizacional, formulación de la estrategia de organización y ejecución, creación de una red y roles de la política del gobierno.

Por otro lado, para los autores Flor Lavanda y Edgardo Tabra es de considerable responsabilidad adquirir para las empresas una cultura exportadora, considerando los beneficios que esta puede traer para la empresa como crecimiento propio y expansión a nuevos mercados; es por ello, que citan a Joaquín Rodríguez para hacer referencia a este término,

“La nueva mentalidad exportadora surge de la necesidad de aplicar conocimientos sobre negocios internacionales para entonces configurar a la empresa exportadora a los requerimientos del comercio internacional, esto generará la necesidad de adoptar una nueva cultura y actitud hacia la exportación para la cual se tendrá como base producir bienes o servicios que satisfagan las normas de calidad y necesidades de los clientes internacionales” (Rodríguez, J., 2002)

De esta forma, los autores señalan que existen características de la cultura exportadora que nos permiten estar en la vanguardia, siendo necesario “...invertir tiempo, esfuerzo, dinero y utilizar de manera eficiente todos los recursos organizacionales principalmente en las áreas que nos

---

<sup>7</sup> Traducido de “*Its focus has to be wider and include all members in a given society because such is the only way to create and incorporate knowledge in a large scale into the processes and products of a country's industrial system*”



permiten ser más competitivos”. Igualmente, para estar acorde a la vanguardia se necesita “capacitar y especializar al personal respecto a adquirir una cultura exportadora y así lograr un constante crecimiento en negocios internacionales y también un mercado consolidado” (Lavanda, F., Tabra, E., 2005)

La introducción de una cultura exportadora en las pequeñas y medianas empresas produciría mejores frutos, debido a su potencial exportador de este segmento. El comercio exterior es importante para el crecimiento y desarrollo sostenido a largo plazo de un país, demostrando un punto importante en la actividad económica de los países, manifestando evidencias en países desarrollados gracias al crecimiento de sus exportaciones.

Los autores señalan que en el Perú se han empleado diferentes estrategias en los diferentes sectores económicos guiado a las exportaciones, esta actividad mejorará en las empresas a medida que sean conscientes de una visión exportadora, señalan cuatro estrategias que permitirán el fortalecimiento de la cultura exportadora: (Lavanda, F., Tabra, E., 2005)

- **Primera estrategia**, brindar mayor capacitación sobre comercio exterior, permitiendo a los empresarios obtener conocimientos en temas de legislación, tributación, marketing, etc. Para que presenten su oferta exportable mejorada a los mercados exigentes.
- **Segunda estrategia**, mantener y mejorar las creencias sociales, culturales y económicas que se presentan en el mercado interno, como mejor presentación de producto, ofrecer precios competitivos y satisfacer al cliente internacional.
- **Tercera estrategia**, dirigida a las actitudes empresariales como cumplimiento de obligaciones tributarias, cumplimiento de contratos, participar en eventos internacionales como inversión.
- **Cuarta estrategia**, resaltar los valores éticos, morales y empresariales de los peruanos, para ser reflejados en las actividades, de tal manera, generar confianza en las transacciones internacionales.

Por otro lado, se observa que internacionalmente este tema es de prioridad para el mejoramiento de las exportaciones en los países, uno de ellos es el gobierno de El Salvador que describe al término cultura



exportadora como: “una nueva cultura, que busca desarrollar la capacidad de trasladar valores, forma de vida, costumbres, conocimientos y prácticas empresariales para lograr una actitud y comportamiento favorables a la competitividad”<sup>8</sup>. Estableciendo dentro de sus programas educativos temas relacionados al comercio exterior, además de ofrecer cursos gratuitos a la población, caso que se ve reflejado en el mejoramiento de sus políticas de apertura comercial.

De tal manera, se encuentra la parte negativa de no contar con una cultura exportadora que te permita hacer frente al dinamismo del comercio exterior, ya que es altamente cambiante y un país que no cuenta con una base en las actividades exportables, lamentablemente no podrá ser competitivo.

Por esta razón, para Anibal Sierralta la ausencia de cultura exportadora se presenta en la mayoría de empresas latinas habiendo sido creadas para trabajar en su mercado interno, surgiendo posteriormente la idea de exportación. Existiendo empresas: “...teniendo un desempeño satisfactorio en el mercado interno, no tienen interés en exportar. Aún existen otras que no lo hacen por desconocimiento o por una percepción del negocio de exportación como una actividad demasiado complicada”. (Sierralta, A., 2004) Lo que esta actitud a nivel empresarial se conoce como “carencia de una cultura exportadora” como lo nombra el autor.

Al constituir una empresa, los inversionistas forman la cultura de la empresa, mientras que en medianas y pequeñas “los valores, ideas, objetivos y personalidad del propietario inversionista constituyen la base a partir de la cual la empresa inicia su existencia y opera”. (Sierralta, A., 2004)

Según Sierralta, cada organización tiene su propia identidad en donde se puede distinguir tipos de cultura respecto a la percepción de los mercados externos como meta para su desarrollo, clasificándola en tres tipos: orientada a la exportación directa, hacia la inversión y hacia la comercialización indirecta.

- **Orientada a la exportación directa:** las empresas buscan ampliar su territorio y zona de influencia hacia los mercados internacionales, “...deseo de dominar o controlar directamente la comercialización externa de su producto en los nuevos mercados” (Sierralta, A., 2004)

---

<sup>8</sup> Gobierno de El Salvador, *CULTURA EXPORTADORA*, Recuperado de <http://www.proesa.gob.sv/exportaciones/programas-de-apoyo/cultura-exportadora>

- **Orientada hacia la inversión**, se encuentran empresas que están sujetas a cambios tecnológicos o la intervención de competidores, “...la cultura buscará establecer inversiones directas o conjuntas en otros países”. (Sierralta, A., 2004)
- **Orientada hacia la comercialización indirecta**, empresas que trabajan en sectores de escasa competencia y regulada, “prefieren entonces actuar a través de terceros, como serían las *trading companies*, los consorcios, los *brokers* o los *dealers*, a través de los cuales buscan conocer el mundo y actuar en ellos”. (Sierralta, A., 2004)

Para el autor, sostiene que el proceso de globalización ha impactado en el comportamiento de las personas a través de la cultura, siendo enfocada de diversas maneras como la creación de valores y normas, es por ello que la cultura es estudiada tanto en los pueblos como en las organizaciones o empresas para determinar cómo es afectada por el crecimiento del comercio y las inversiones extranjeras.

Se puede inferir que los autores citados hasta el momento ven como vital el desarrollo correcto de una cultura exportadora que sea inclusiva y sirva como soporte para alcanzar la internacionalización de las empresas y enfrentar los repentinos cambios que se producen globalmente.

A continuación, se detalla la percepción de cultura exportadora que tiene para cada país (México, Colombia y Perú), las políticas que manejan para la facilitación del comercio exterior, la expansión y fortalecimiento de la cultura exportadora, programas de apoyo para la exportación y como las empresas han enfrentado el cambio de trabajar en el mercado interno a expandirse e internacionalizarse en nuevos mercados.

#### **a. MEXICANO**

Los autores hacen referencia a la falta de tradición exportadora que tiene la región latinoamericana, debido al proteccionismo y economías cerradas que tenían los países anteriormente, señalando que: “A falta de una cultura genuinamente exportadora, los empresarios basan sus estrategias de comercio exterior en la debilidad o subvaluación de su moneda, con lo cual se produce una transferencia de riqueza de la industria doméstica, el gobierno y los consumidores, hacia las empresas exportadoras”. (Griral, J.; Vladimir, A.; Lapuente, L.; Viesca, G., 1996)

Incluso los esfuerzos por crear y establecer acuerdos regionales que permitan el desenvolvimiento de las exportaciones, no generó lo esperado

por los miembros siendo un fracaso, “gran parte al hecho de que la oferta exportable de nuestros países era muy similar y limitada en gran medida a materias primas y productos agrícolas de poco valor agregado”. (Giral, J.; Vladimir, A.; Lapuente, L.; Viesca, G., 1996) Sin embargo, La formación de nuevos tratados y grupos económicos ha permitido incrementar el comercio subregional, existiendo dificultades por la disparidad de poder económico de sus miembros. Aun cuando México sea parte importante de la exportación mundial, la “cultura exportadora no se ha filtrado a toda la base empresarial”. (Giral, J.; Vladimir, A.; Lapuente, L.; Viesca, G., 1996)

Por otro lado, los autores sostienen que “las exportaciones de las PYMES mexicanas son casi inexistentes e inconsistentes de un año a otro, pues a pesar de excepciones muy meritorias, su estrategia exportadora se basa en la subvaluación del tipo de cambio, desaparecido este, las ventajas competitivas dejan de existir”. (Giral, J.; Vladimir, A.; Lapuente, L.; Viesca, G., 1996) Lo cual, no genera una continuidad en sus exportaciones dejando brechas y la perdida a futuro de esos nichos de mercado que ya tenían, no solo deben utilizar el flujo cambiario para obtener mayores ganancias, sino que deben volver hacia el punto inicial de su cadena productiva para verificar en que proceso existe deficiencia y mejorarlo, de esta manera, los bienes y servicios exportados tendrán mejores costos, reducirán tiempos y serán competitivos en el país de destino.

El potencial exportador se encuentra en este segmento económico, las instituciones si se centran en fomentar la cultura exportadora y brindan mejores condiciones crediticias, generarían valor a sus productos y cumplirían con la calidad que los países determinan para su ingreso, es por ello que los autores, ven como una ventaja la consolidación de una cultura exportadora:

“La inducción de una verdadera cultura exportadora produciría sus mejores frutos en las empresas pequeñas y medianas, que es el sector de uso más intensivo de mano de obra, (...) Además de que la actividad exportadora tiene un beneficio sobre la PYMES al obligarlas a alcanzar niveles más altos de efectividad que también reflejaran en sus mercados domésticos, su propio tamaño y estructura les representa algunas ventajas que las empresas grandes no poseen.”. (Giral, J.; Vladimir, A.; Lapuente, L.; Viesca, G., 1996)

La estructura mencionada en la cita anterior, es aquella que las medianas y pequeñas empresas cuentan, siendo fortaleza para convertirse en potencial exportador, siendo las siguientes:<sup>9</sup>

**Nicho de mercado**, la PYME no necesita grandes volúmenes de venta para que un mercado resulte atractivo.

**Flexibilidad**, la empresa grande reacciona con más lentitud que las PYMES, tanto en lo referente a los cambios inesperados como en lo que respecta a las expectativas de los usuarios.

**Relaciones más directas**, para la empresa grande con una estructura y canales de comunicación más complicados, el cliente de exportación no deja de ser un usuario más. En cambio, la empresa pequeña establece comunicaciones más directas y frecuentes, y casi siempre al más alto nivel gerencial para ambas partes.

**Menor riesgo**, para la empresa grande, un proyecto de exportación casi siempre implica inversión y riesgo desde un principio, mientras que las pequeñas pueden iniciar sus esfuerzos con menores necesidades de inversión inmediata.

**Mayor dinamismo**, las relaciones más directas permiten prever con mayor antelación las condiciones cambiantes y los embates de la competencia, son los propios usuarios los más interesados en comunicarle al exportador sus planes y proyectos, estableciéndose así alianzas estratégicas duraderas.

Por consiguiente, los esfuerzos de cada empresa tienen debilidades de tipo financiero, planeación y organización, y de capacitación, que no pueden ser resueltas más que por ellos mismos. Es por ello que los autores describen que “la actividad exportadora es solo un apéndice de la cultura empresarial y como tal, depende en alto grado de la calidad de la gestión y de la medición y mejoras continuas del desempeño”. (Giral, J. y otros., 1996)

Toda actividad empresarial debe ser planeada para intentar exportar, ya que no solo depende de la capacidad de producción, sino la preparación que se da a los colaboradores para mejorar su actitud frente a la exportación y los cambios que ello conlleva. Es por esta razón, que los autores refieren que “cualquier empresa grande o pequeña decidida a aventurarse en los mercados internacionales deberá prepararse y preparar a su gente, y solo intentarlo cuando una autoevaluación le

---

<sup>9</sup> Extraído de GIRAL, José; VLADIMIR, Antonio; LAPUENTE, Luis; VIESCA, Georgina (1998), *SU EMPRESA ¿DE CLASE MUNDIAL?*, Pág. 186

indique que cuenta con un mínimo de los recursos y habilidades para tener ciertas posibilidades de éxito”. (Giral, J.; Vladimir, A.; Lapuente, L.; Viesca, G., 1996)

Muchas empresas exportan sin tener conocimientos sobre el tema, provocando fracaso al momento de enviar sus productos a los compradores, “...los fracasos en los mercados internacionales no pueden revertirse ni fácil ni rápidamente y se convierten en una especie de fantasma que dificulta en extremo “volver a probar”. (...) En la actualidad, el exportador potencial que no se prepara antes de tomar el primer avión o enviar la primera muestra es porque no quiere”. (Giral, J.; Vladimir, A.; Lapuente, L.; Viesca, G., 1996)

Asimismo, hacen referencia al ámbito educativo donde se ofrecen cursos, seminarios y diplomados en comercio internacional en diferentes instituciones, ya sean públicas o privadas, con la finalidad de capacitarse en las áreas necesarias para realizar correctamente la exportación.

## **b. COLOMBIANO**

El plan estratégico de Colombia, es una “política de inserción en el mercado internacional” como lo llama la viceministra de Comercio Exterior de Turismo, Claudia Uribe Pineda, además para romper el paradigma de “el mundo no compra lo que Colombia quiere vender, el mundo compra lo que quiere demandar” se requiere una red de inteligencia de mercados, la seguridad jurídica para atraer la inversión extranjera, fortalecer el sistema institucional y crear una cultura exportadora.

Para Claudia Uribe, crear una cultura exportadora “hace que más empresas miren el mercado internacional, se enteren que existe la posibilidad de exportar, simplificar trámites, etc.” (Uribe, C., 2006). De esta manera, genere oportunidades de trabajo en las localidades que inicien en esta actividad, sin dejar de lado la capacitación correcta del personal para cada área en específico.

Por otro lado, la autora hace referencia a las exportaciones como motor de crecimiento de la economía, “esta economía no crece si no exportamos, y no crece, tampoco, si no exportamos valor agregado, porque el comportamiento internacional de las exportaciones de los *commodities* mantiene un comportamiento inestable”. (Uribe, C., 2006)

En este caso, se ve que toda Latinoamérica sostiene su economía con la exportación de materia prima y que, con la apertura comercial mundial, los países latinos sacaron provecho de esto para la generación de nuevos

negocios y nuevos productos con valor agregado, precios competitivos, calidad y con certificaciones.

Dentro del desarrollo del plan estratégico exportador colombiano, toman como un pilar fundamental desarrollar cultura exportadora “para que la sociedad entienda la necesidad, conozca las posibilidades de exportar y las herramientas con que cuentan para salir a los mercados internacionales”. (Uribe, C., 2006)

Los autores observaron que no todas las empresas pueden llegar a la internacionalización con simples programas, ya que “no todas las empresas de Colombia pueden ser exportadoras, no todas las microempresas y ni siquiera una microempresa puede ser exportadora ni jugadora internacional, pero si jugamos en esquemas de asociatividad para los microempresarios eso si es posible, por eso la asociatividad es un requisito fundamental con el cual trabajamos y preparamos proyectos”. (Uribe, C., 2006) Asimismo, tratan de llegar a los jóvenes emprendedores como posibilidad de ingresar en el mercado, primero en el local y luego en el mercado internacional por medio de la exportación.

Si bien es cierto, no todas las empresas están destinadas a expandirse y las que toman el riesgo de explorar en el mundo de la exportación, muchas veces, no se encuentran en las condiciones necesarias para efectuar de manera correcta esta actividad por su falta de preparación y responsabilidad en el cumplimiento de contratos.

Adicionalmente, para Marta Ramírez la educación deber ser un instrumento de fomento de la cultura exportadora, siendo uno de los principales desafíos actuales para los países “dar herramientas al sistema educativo para responder a un mundo globalizado y al mercado laboral en este contexto (...) El reto consiste en preparar personas internacionalmente competitivas y con los elementos necesarios para poder desempeñarse exitosamente en el mundo del próximo milenio” (Ramírez, M., 1999)

El entendimiento de la globalización se encuentra acompañado de la adquisición de conocimientos específicos para desenvolverse en el mercado internacional, los Estados y las instituciones, como lo han demostrado los procesos de integración política y comercial, han generado un efecto positivo en el aprendizaje de varios idiomas, el manejo de tecnologías y el uso de lenguajes técnicos que llevan a borrar fronteras. En la actualidad, el uso de lenguaje comercial y conocimientos sobre el conocimiento internacional son concepciones que requieren de difusión para que un país se integre exitosamente.

Aunque muchos países desarrollan políticas educativas que integren a la población, todavía es muy ineficiente el apoyo que brindan para obtener este grado de conocimiento sobre comercio exterior, es por ello, que muchas veces se requiere de especialistas de fuera para que realicen capacitaciones a nuestros empresarios, mientras que a los especialistas nacionales los limitan en su ámbito de acción y esto no permitiría estar a la vanguardia con los conocimientos de un ambiente altamente cambiante.

La autora argumenta que se plantea la necesidad de educar para exportar, puesto que el sistema educativo se encuentra inmerso a los avances tecnológicos, se hace uso del ciberespacio y el uso de las telecomunicaciones para el acceso a nuevos horizontes, con el objetivo de conocer el mercado internacional y producir para el exterior de manera sostenible; es una forma de armonizar el mundo en el que navegan los estudiantes con su realidad nacional. Asimismo, hace referencia a la cultura exportadora como ventana para unir el sistema educativo y el comercio internacional, definiéndola como “el conjunto de capacidades generales para insertarse en el mercado global, y para enfocar la producción nacional hacia los mercados internacionales”. (Ramírez, M., 1999)

La permanencia y el éxito de muchas políticas de apertura comercial, se explican por la implementación de políticas educativas que buscan dar continuidad a estas transformaciones por medio de la formación de capital humano y preparación para el cambio del modelo productivo desde la escuela. La autora relaciona la productividad con la educación en la realidad Latinoamericana, encontrando efectos de la baja calificación de mano de obra para aumentar la competitividad de las empresas. Además, las reformas económicas como la liberación comercial y el ingreso a los mercados internacionales aumentaron la demanda de mano de obra calificada en la región, generando un interés en el sector público y privado por mejorar la educación pública. (Ramírez, M., 1999)

### **c. PERUANO**

La palabra Cultura exportadora aparece por primera vez en el año 2003, en la realización del Plan Estratégico Nacional Exportador 2003 – 2013 (PENX), elaborado entre el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y entidades públicas y privadas vinculadas al comercio exterior, cuyo objetivo es “Desarrollar una cultura exportadora con visión global y estratégica que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores” (Plan Estratégico Nacional Exportador, 2003).



De la misma manera, el MINCETUR realizó un Plan Maestro de Cultura Exportadora en el año 2006, detallando las deficiencias y los planes a futuro que se van a optar para mejorar la cultura exportadora en nuestro país, siendo la finalidad de este plan maestro generar conciencia de las actividades comerciales exportables y promover actitudes positivas para la realización de ellas. Igualmente, desarrolla un concepto de cultura exportadora enfocándose en la realidad de la sociedad peruana por encuestas realizadas a ciudadanos, grupos y sectores del ámbito; los cuales concuerdan que la cultura exportadora:

“implica un cambio de valores, conductas y cualidades que deben estar dirigidos a respaldar a la exportación como principio para impulsar la competitividad” (Plan Maestro de Cultura Exportadora, 2006)

Basándome en la cita anterior, se puede inferir que todavía nuestro país no realiza una reforma necesaria para que los empresarios tomen conciencia en mejorar y adaptarse al cambio, siendo reconocidos internacionalmente como país productor de materia prima. El primer paso ya está dado al realizar estos planes estratégicos nacionales para que todos los sectores económicos se vean involucrados en el cambio de actitud frente al comercio exterior, se debe buscar nuevos lugares donde es deficiente la cultura exportadora y empezar a consolidarla.

Cabe destacar que en el PENX 2003 – 2013, se identifican las principales causas de una incipiente cultura exportadora que el Perú atravesaba durante en ese periodo, siendo estas causas las siguientes: “Oferta educativa no contribuye a una cultura exportadora, el limitado uso de buenas prácticas comerciales exportadoras, la inexistencia de planes y políticas de Estado de promoción de comercio exterior que sean duraderos y coordinados, limitada difusión de mensajes y experiencias que ayuden a construir una sólida cultura exportadora y limitada voluntad de asociación para desarrollar la competitividad empresarial”.

Aunque las condiciones hayan mejorado de manera progresiva, todavía se encuentra la falta de representatividad de las instituciones en zonas potenciales, dirigiendo sus esfuerzos en negocios rentables y dejando de lado a posibles productores que con la asociatividad empresarial lograrían el acceso a nuevos mercados.

Habiendo terminado el periodo de vigencia del PENX 2003 – 2013, el MINCETUR hace un balance e identifica que se encuentra en un 87% de cumplimiento, destacando las acciones y el crecimiento de las regiones en el país, significando un gran margen de exportaciones según las estrategias planificadas para el corto, mediano y largo plazo, debido a la



interacción de los diferentes actores públicos y privados relacionados al comercio exterior.

Los resultados del PENX en expandir la oferta exportable y la captación de nuevos mercados potenciales, son favorables para que las empresas tengan una visión global y empiecen a internacionalizarse. Como parte de este proceso, el MINCETUR actualizó el Plan Estratégico Nacional Exportador hasta el año 2025, PENX 2015 – 2025, enfocándose especialmente en la internacionalización de las empresas peruanas, mediante instrumentos que den soporte a las actividades de comercio exterior como: la diversificación de mercados, una oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible, la facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional y la consolidación de una cultura exportadora; siendo esta última el objetivo de esta investigación.

Dentro de lo mencionado, el fortalecimiento de una cultura exportadora en un país sirve para que las empresas al ingresar a un nuevo mercado internacional se amolden a los requerimientos mejorando procesos y alcancen un nivel de competitividad, pero ¿qué se entiende por competitividad?

## **TEORÍAS SOBRE LA COMPETITIVIDAD**

### **1. Michael Porter**

Para Porter (2009), la prosperidad nacional se crea y no se hereda, porque “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar”. En un mundo donde la competencia es cada vez más global, las diferencias de una nación en valores, culturas, estructura económica e historia contribuyen al éxito competitivo, además existen diferencias extraordinarias en los patrones de competitividad en cada país, por esa razón las naciones resultan más importantes, no todas serán competitivas en todos los sectores, sino las que se enfocan en sectores determinados donde el entorno sea más progresivo, dinámico y estimulante.

“El único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad. El objetivo principal de una nación es conseguir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La actitud para hacerlo depende de la productividad con la que se emplea la mano de obra y el capital” (Porter, 2009)

Michael Porter como creador del concepto de la ventaja competitiva, hace referencia a la relación existente entre el concepto de valor y la competitividad, preguntándose ¿cuál es el valor rentable a largo o mediano plazo para un tipo de empresa? y ¿Cómo puede cada género de empresa asegurarse de producir y perpetuar este valor?; Porter responde a las interrogantes de la siguiente manera: (Porter, 2009)

“La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”. (Porter, M., 1985)

Por consiguiente, en su visita al país Porter señaló “el crecimiento económico peruano se debía a la inversión extranjera y a las exportaciones primarias; asimismo, la inversión extranjera está dirigida principalmente a los sectores de minería, hotelería y retail, básicamente adquiere empresas ya existentes, no construyendo nuevas empresas (...) el Perú no tenía una estrategia de competitividad a largo plazo ni un rumbo definido, y que había tenido un desempeño mediocre en educación, infraestructura y competitividad”. (Aguirre, C., 2014)

En este sentido, Porter “planteo una serie de propuestas que incluían el desarrollo de clusters, la diversificación de nuestra oferta exportadora, un mayor impulso a la descentralización a fin de tener regiones competitivas, la consolidación de relaciones comerciales con países vecino y la mera en la educación e innovación” (Aguirre, C., 2014)

## **2. Anibal Sierralta**

Según Anibal Sierralta, fueron dos factores que impulsaron a la búsqueda de nuevas teorías, la competitividad y el comercio internacional, el

primero destacando la naturaleza imperfecta de la competencia en los mercados originados por la posesión del mercado por las grandes empresas y el segundo buscó actualizar la teoría de las ventajas comparativas de David Ricardo frente a las nuevas realidades. Apareciendo nuevas explicaciones del comercio internacional, algunos lo entienden como fenómeno macroeconómico; otros argumentan que depende de la disposición de trabajo barato y abundante. (Sierralta A., 2007)

Michael Porter en 1990, publicó *The Competitive Advantage of Nations*, en el desarrolla una nueva teoría acerca de la manera en que compiten las naciones, provincias y las regiones, y se pregunta cuáles son las fuentes de su prosperidad económica. (...) Porter, partiendo de las ideas de Smith, reformuló la definición de competitividad y la apartó de la noción de competitividad nacional, en cambio, de la productividad, la cual se refiere a la manera que se pueden utilizar los factores de la producción o los insumos, de tal suerte que los recursos de una nación puedan ser maximizados. (Sierralta, A., 2007)

La productividad está en manos de las industrias o empresas de un país, estableciendo una relación entre la competitividad de este y la capacidad de sus empresas para llegar exitosamente a los mercados internacionales. “La única forma de mantener una ventaja competitiva en el ámbito internacional es actualizando y revolucionando constantemente las condiciones técnicas de producción, es decir, adquiriendo nuevas tecnologías”. (Sierralta A., 2007)

El autor argumenta que la competitividad se maneja con la capacidad de ordenar y liderar los espacios dinámicos del mercado; en el caso de países, les permite captar, mantener e incrementar mercados y sobre esa base elevar su nivel de vida y el grado de bienestar de su población. Además, Porter plantea tres preguntas básicas para desarrollar su teoría, las cuales Sierralta considera cuatro premisas para responder con las interrogantes:

“¿Por qué algunas naciones tienen éxito en industrias internacionalmente competitivas?, ¿Qué influencia tiene una nación sobre la competitividad de sus diferentes industrias o segmentos industriales?, ¿Por qué las empresas de diferentes naciones eligen estrategias particulares?”

La primera es el nivel de competencia y los factores que generan ventajas competitivas difieren ampliamente de industria a industria; la segunda considera que las empresas generan y conservan sus ventajas competitivas a través de la innovación

tecnológica; la tercera es que las empresas que crean ventajas competitivas en una industria en particular son las que mantienen un enfoque innovador, oportuno y audaz, y explotan los beneficios que esto genera; la última admite que es típico de las empresas transnacionales competitivas realizar parte de sus actividades dentro de la cadena de valor fuera de sus países de origen, con lo que capitalizan los beneficios que derivan del hecho de disponer de una red internacional que puede proveerles ventajas específicas. (Sierralta, A., 2007)

Sierralta señala que según Porter, se originan cuatro factores determinantes: “dotación del país en cuanto a cantidad y calidad de los factores productivos básicos (...) así como las habilidades, los conocimientos y las tecnologías especializadas determinan su capacidad para generar y asimilar las innovaciones”. (Sierralta A., 2007) La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de diferentes tamaños que impulsen la competitividad por medio de una oferta especializada de insumos, tecnologías y habilidades para desarrollar un proceso de innovación a lo largo de las cadenas productivas; es por ello, que se requiere de un ambiente competitivo donde todos se encuentren comprometidos.

Para ello, es necesario de la intervención del gobierno y considerar los factores externos de carácter fortuito cuyas características pueden determinar las industrias o segmentos industriales en los que un país tiene mejores oportunidades para internacionalizarse.

Lo expuesto por los autores citados anteriormente, se infiere que cultura exportadora hace referencia al hecho de internalizar como población las prácticas comerciales del mercado externo asimilando las bondades y retos que se este proceso conlleva en la búsqueda de innovación, la calidad de los bienes y la competitividad, satisfaciendo las necesidades de los consumidores internacionales y adaptándonos a la versatilidad que presenta el comercio exterior, con el objetivo de reducir riesgos, tiempo y generar economías de escala.

#### **1.1.1.1 Marco Teórico de Asociatividad Empresarial**

La asociatividad es una herramienta utilizada para hacer frente a la globalización, empoderando a las pequeñas y medianas empresas a participar en el mercado externo. Mientras que, en las décadas pasadas, las actividades que generaban valor a la cadena productiva se centraban en grandes economías y empresas ya consolidadas, dejaban de lado el fortalecimiento de las medianas y pequeñas empresas.

Las crisis económicas internacionales y la globalización, incentivaron la creación de nuevos mecanismos de apoyo a los sectores más vulnerables a este ambiente internacional, naciendo así la asociatividad empresarial entre pequeños y medianos productores. Sin embargo, este término tiene sus inicios en la obra de Alfred Marshall “Principios de la Economía” en el año 1920, enfocándose en la organización industrial como pilar para el aumento de eficiencia en el trabajo, ya que, al efectuar la elaboración de bienes o la prestación de un servicio, este cuenta con diferentes etapas en su proceso, las cuales pueden derivarse a industrias auxiliares resultando una ventaja al encontrarse dentro de un mismo distrito.

Dentro de la Teoría de la Organización Industrial, Marshall plantea la importancia de ser conscientes de los adelantos tecnológicos y la disminución de costos. Además, toma como unidad de análisis al territorio, concentrándose en ciertas localidades presentando las ventajas y desventajas causadas por condiciones físicas como: (Acevedo, M. y Buitrago, M.; 2009)

“la naturaleza del clima y del suelo, la existencia de minas y canteras en las proximidades, o en sitios fácilmente accesibles por tierra o por agua ... otra causa ha sido el patronato de una corte. Las personas ricas que en ella viven dan lugar a una demanda de bienes de alta calidad y ésta atrae a los trabajadores especializados y los educa para poder abastecerla...” (Marshall, 1957; pág. 224)

Según Acevedo y Buitrago, Marshall plantea que las industrias localizadas presentan algunas desventajas, por ejemplo, cuando en el mercado de mano de obra, el trabajo realizado por el distrito sea de una sola clase y no exista donde emplear ni a mujeres, ni a niños, se hace necesario, entonces “el establecimiento de industrias de carácter complementario”. Otra desventaja presente en la teoría es cuando un distrito depende de una sola industria, está más propenso a una extrema depresión, por lo que se debe “desarrollar diversas industrias distintas, pues si una de ellas disminuye, las demás las sostienen indirectamente y permiten a los

tenderos locales continuar su ayuda a los trabajadores de aquella” (Marshall, 1957, pág. 228)

De la misma manera, Giacomo Becattini captó las ideas de distritos industriales de Marshall y las profundizó convirtiéndose en el gestor de la asociatividad. Para Becattini, existen dos modos de producción eficientes: la primera está basado en grandes unidades productivas integradas verticalmente en su interior y la segunda, en la concentración de numerosas fábricas de pequeñas dimensiones y especializadas en diferentes fases de un único proceso productivo en una o varias localidades. (Becattini, 2004, pág. 11)

Según Acevedo y Buitrago, Becattini plantea obstáculos que no permiten el entendimiento de la asociatividad; siendo el primero, la incompatibilidad entre el concepto de equilibrio parcial y la escasa práctica del fenómeno. El segundo obstáculo, se enfoca en la atmosfera industrial donde se sintetiza la importancia del *Know How* productivo y el valor de las instituciones formales. Por último, el tercer obstáculo, es la existencia en los individuos y especialmente en las empresas, el “sentido de pertenencia” donde la unión de individuos logra un objetivo individual, eligiendo con quienes asociarse dependiendo de las ventajas que cada parte proporciona. (Becattini, 2004)

Para Acevedo y Buitrago, el autor plantea que la cualidad del distrito es ser una comunidad de productores que integra flexiblemente, es decir, adaptándose rápidamente a la coyuntura del mercado, múltiples poblaciones de empresas especializadas. Integración, pues, no especialización flexible.

Plasmando el concepto de asociatividad empresarial a la realidad peruana, se encuentra que la Universidad de Ingeniería hace referencia de este término en su artículo “Competitividad” y también concuerda con los autores citados anteriormente que para adaptarse al fenómeno globalización y apertura de mercados, se debe realizar nuevas estrategias que permitan competir en los mercados con una red de empresas pequeñas:

“A partir de la década del 70, el contexto económico mundial está dejando de lado el papel de la gran corporación y de la producción a gran escala y la está reemplazando por un modelo de redes de empresas más pequeñas, con equipo flexible, multiuso y mano de obra calificada.” (Santos, J., Universidad de Ingeniería)

Por otro lado, en nuestro país aparece este concepto de asociatividad en los años 90, “...se apostó como estrategia de desarrollo la economía de libre mercado: las empresas en su mayoría medianas y pequeñas, han tenido que recurrir a diferentes mecanismos de cooperación que les ha permitido sobrevivir y a muchas otras desempeñarse con éxito en los mercados internacionales” (Santos, J., Universidad de Ingeniería). Además, comparando con países vecinos existe una deficiencia en la promoción de este tipo de agrupación, “...la estructura empresarial peruana nos revela un déficit de medianas empresas frente a un océano de pequeñas y microempresas (PYMES), estas últimas en su mayoría empresas de subsistencia, con baja productividad y pocas posibilidades de desarrollo” (Santos, J., Universidad de Ingeniería)

El autor direcciona la asociatividad como estrategia, “...es respuesta de los medianos y pequeños empresarios a la internacionalización de las economías y una posibilidad para nuestros países de articular un sistema de producción y exportación basado en redes de pequeñas empresas que emplean mano de obra de forma intensiva y generan empleo” (Santos, J., Universidad de Ingeniería). Países desarrollados que optaron por este modelo, poseen avances en la exportación y expansión de sus pequeñas empresas entre la asociatividad de instituciones públicas y privadas generando competitividad.

En cierto modo, el autor hace referencia a la falta de asociatividad debido a “...los empresarios peruanos en general, son muy reacios a las formas asociativas, ya que esto implica cierta pérdida de libertad de acción y tener que compartir información. Lastre que ha significado en muchos casos el fracaso de iniciativas interesantes y ha limitado seriamente el desarrollo de sistemas de exportación” (Santos, J., Universidad de Ingeniería)

Por su parte, PROMPERU y el MINCETUR crean una guía de “Asociatividad para el Comercio Exterior” donde desarrolla conceptos, objetivos, características y la evolución del proceso. En ella define a la asociatividad como: “una alianza voluntaria entre empresas y emprendedores para compartir costos y riesgos en los negocios y promover conjuntamente sus productos o servicios en el mercado, sin perder la individualidad empresarial” (MINCETUR, 2013)

“La asociatividad nace como mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas que quieren empezar un proceso de expansión o globalización, donde cada una decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto en busca de un objetivo común” (MINCETUR, 2013)



Los objetivos de la asociatividad para las empresas se enfocan en compartir riesgos en conjunto y disminuir costos, así como objetivos en la comercialización, financieros y organizacionales. El trabajo en equipo es la principal estrategia, pues permite resultados que son difíciles obtener trabajando de manera individual.

“La asociatividad genera dos tipos de eficiencia colectiva y la sinergia. La eficiencia colectiva se consigue al alcanzar conjuntamente los objetivos originalmente propuestos. La sinergia permite potenciar los recursos individuales para alcanzar un resultado conjunto que es cualitativamente superior a la suma de aquellos”. (MINCETUR, 2013)

Las ventajas de la asociatividad, enfocándolo desde la demanda, son variadas y van desde agrupar producción para cumplimientos de volumen hasta vender capacidad instalada a otros asociados. Los costos compartidos entre los participantes, la mejora en sueldos y salarios permite un desarrollo en la economía local, la innovación y el crecimiento que son resultado del trabajo en equipo, son parte de las ventajas que ofrece la asociatividad empresarial. (MINCETUR, 2013)

- **Ventajas empresariales y competitividad:** mejor imagen empresarial, mejora la gestión de la cadena de valor, mejora el posicionamiento en los mercados, aplica nuevas formas de hacer negocios.
- **Disminuir costos:** diseño de productos, proveedores, mano de obra, insumos, tecnología.
- **Crear mayor y mejor oferta:** crear volúmenes de oferta exportable, crear oferta para el mercado interno, incremento de la productividad, desarrollo de economías de escala, certificación de calidad.
- **Tener acceso a mejor información, capacitación y capital:** nuevos conocimientos, mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos, capacitación de recursos humanos, acceso a nuevas fuentes y programas de apoyo.

Lo expuesto por los autores citados anteriormente, se infiere que asociatividad empresarial permite que los asociados aprendan a trabajar en equipo y a pensar con una visión a largo plazo, además se vincula con la participación de instituciones privadas y públicas en fomentar la agrupación de medianas y pequeñas empresas en la búsqueda de mejorar su competitividad, con la finalidad de integrarse en el contexto productivo, desde la etapa productiva hasta el consumidor final,



mejorando las condiciones para competir en el mercado local e internacional.

Algunos ejemplos de asociatividad empresarial se encuentra en el año 2007, donde el Ministerio de Educación y el MINCETUR unieron esfuerzos para crear un portal educativo que sirva de apoyo a los estudiantes en su desarrollo en el fomento y difusión de una cultura exportadora, con la finalidad de promover la incorporación y desarrollo de contenidos relacionados a la cultura exportadora; además, la capacitación de docentes en temas de comercio exterior facilita la difusión de la cultura exportadora, así como la elaboración de textos educativos, manuales y revistas como herramientas de apoyo (MINEDU, 2007).

De igual manera, en el 2011 la Asociación de Exportadores (ADEX) planteó apoyar a los gobiernos regionales con la promoción de una cultura exportadora inclusiva para beneficiar a los ciudadanos. Además, Adex desea convertirse en aliado estratégico en el desarrollo económico en las zonas alto andinas, comprometiendo a los gobiernos regionales en mejorar el entorno productivo y sean capaces de competir en el mercado internacional (La República, 2011).

En el 2015 el MINCETUR en coordinación con SENASA, DIGESA y el Ministerio de Agricultura (MINAGRI) iniciaron un programa de capacitación a 10 regiones agroexportadoras siendo Lima, Ica, La Libertad, San Martín, Loreto, Cusco, Puno, Tacna, Ancash y Ayacucho seleccionadas para realizar seminarios especializados sobre requisitos de exportación. La temática de esta capacitación es “Acceso a mercados con la finalidad de consolidar la excelente calidad de la oferta exportable peruana” (MINCETUR, 2015).

El objetivo de esta capacitación era que las empresas se integren en la cadena exportadora, actualizándose en relación con las exigencias y tendencias de los principales mercados de destino; así también, por medio de la participación entre proveedores y entidades de la cadena exportadora, la calidad en los productos o servicios sea integral y sirva como parte de una cultura exportadora.

Un ejemplo claro en la zona de investigación, es la asociación de hortensias llamado asociación de productores agropecuarios “Paraíso de Hortensias” formado por 25 familias para que abastezca con la demanda de sus clientes, los destinos de sus exportaciones son Estados Unidos, Holanda y España, demostrando la calidad de las flores hortensias que se cultiva en foros y eventos internacionales. (PROMPERU, 2011).

Sin embargo, se tiene conocimiento que la empresa EXO PERÚ E.I.R.L. se encuentra exportando las flores hortensias a mercados como Estados Unidos, Canadá, Holanda y Japón, tiene un amplio centro de almacenaje donde realizan el acopio y limpieza de las flores, si bien su sistema de limpieza no es el más avanzado y tecnológico, puede cubrir los patrones normales. Las exportaciones de esta empresa tienen una significativa participación en las exportaciones del departamento de Huánuco, convirtiendo a la hortensia como una oportunidad de negocio rentable.

Si bien se ha mencionado lo referente a asociatividad empresarial, veo conveniente realizar un perfil del producto hortensia, el cual servirá para su correcto conocimiento y ayudar a plasmarlo en la mejora.

### CUADRO N°1 - HORTENSIA

HORTENSIA	
<b>Nombre comercial</b>	Hortensia, Flor de Hortensia
<b>Nombre científico</b>	<i>Hydrangea macrophylla</i>
<b>PARTIDA</b>	<b>DESCRIPCION</b>
0603900000	FLORES Y CAPULLOS, CORTADOS PARA RAMOS O ADORNOS, SECOS, BLANQUEADOS, TEÑIDOS, IMPREGNADO
<b>Presentación</b>	Frescas, en ramo.
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Propio de regiones húmedas y de inviernos suaves.</li> <li>➤ Arbusto de 1.50 m. a más de altura.</li> <li>➤ Cabezuelas de forma semiesférica, con pequeñas flores agrupadas.</li> <li>➤ Hojas opuestas, ovaladas y dentadas.</li> <li>➤ Color verde limón y blanco</li> <li>➤ Tallos de 60 a 70 cm. de largo.</li> <li>➤ Floración prolongada</li> </ul>
<b>Usos y aplicaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizado como flor ornamental</li> <li>• Producto decorativo</li> </ul>

**Elaboración:** Propia

## 1.2 Antecedentes del estudio

Para la realización de esta investigación, se ha encontrado que en países vecinos tales como Colombia, Chile y El Salvador plantean políticas comerciales enfatizando la consolidación de una cultura exportadora en sus naciones. Si bien Colombia realiza estudios sobre la dinámica exportadora de sus regiones, encontró que varios de ellos tenían deficiencias en este ámbito, los organismos encargados decidieron enfocarse no solo en el sector empresarial, sino que la comunidad también debe involucrarse en el proceso formativo; por medio del sector educativo afianzarían la concepción de una cultura exportadora.

Por otro lado, Chile y El Salvador realizan cursos y seminarios para la ciudadanía sobre los beneficios de exportar; en el caso de El Salvador el proyecto de promoción de cultura exportadora se encuentra financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el cual busca tomar conciencia sobre el comercio exterior y fomentar nuevos emprendimientos exportables.

De la misma forma, nuestro país viene promoviendo una cultura exportadora a nivel nacional mediante seminarios realizados por el MINCETUR y gremios dedicados al comercio exterior. La base de estos planes y estrategias con miras al futuro reside en la realización del Plan Estratégico Nacional Exportador siendo uno de sus objetivos el desarrollo de una cultura exportadora.

Las estrategias expuestas en el PENX 2003 – 2013 para una cultura exportadora con visión global se enfocan en las siguientes: “Sistema educativo articulado al sector exportador, Buenas prácticas que nos prestigien, difundidas y adoptadas por las empresas orientadas a la exportación, Difusión sostenida y accesible a nivel nacional de temas de comercio exterior, mediante alianza entre el sector exportador, los medios y el Estado, Políticas de Estado con visión de largo plazo, basadas en un modelo pro exportador y Organizaciones fortalecidas para la competitividad empresarial” (Plan Estratégico Nacional de Exportación, 2003 – 2013).

Para el marco 2015 – 2025 la realización del PENX también tiene el objetivo de consolidar la cultura exportadora en el país, se formula un enfoque competitivo a fin de generar instrumentos que den soporte al sector empresarial y fortalezcan las capacidades institucionales para lograr la sostenibilidad del sector en el largo plazo buscando la internacionalización de la empresa peruana (Plan Estratégico Nacional Exportador, 2015)

Otro aspecto que aporta en la promoción de la cultura exportadora es la creación de los seminarios gratuitos “Miércoles del Exportador” por parte de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo (PROMPERU), desarrollando temas relativos al proceso operativo, gestión empresarial y mecanismos de promoción de la exportación presentado por especialistas e instituciones relacionadas en la cadena exportadora. Este seminario ha sido uno de los pilares para el fortalecimiento de la cultura exportadora, mediante la difusión semanal de temas concernientes al comercio exterior, cursos especializados para empresas, capacitaciones continuas para los funcionarios públicos del sector y el libre acceso de la población a información mediante el uso de la página web.

El MINCETUR mediante su política “Desarrollo de una cultura exportadora con visión global”<sup>10</sup>, promueve la investigación en estudiantes de diferentes grados académicos con la finalidad de generar capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora a nivel nacional, por medio de concursos, cursos y seminarios que el ministerio programa.

Asimismo, el MINCETUR desde el año 2004 viene desarrollando anualmente el Concurso Nacional de Incentivo al Comercio Exterior y Turismo – Premio MINCETUR, el cual consiste en fomentar la participación de los jóvenes escolares y universitarios en la creación de nuevas oportunidades de negocio, fomentando la cultura exportadora y turística en el ámbito estudiantil a nivel nacional; comprendiendo las siguientes características: Tesis de Grado, Planes de Negocio y Proyectos escolares (monográficos). Los objetivos de este Concurso son: “Generar capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora y turística a nivel nacional, motivar a la Juventud sobre las oportunidades de desarrollo que se derivan del Comercio Exterior y Turismo, incentivar la investigación y creación de nuevos negocios entre los jóvenes emprendedores”<sup>11</sup>.

El desarrollo de actividades orientadas al fomento de cultura exportadora siguiendo la implementación del Plan Maestro de Cultura Exportadora en el año 2006, el MINCETUR y el Ministerio de Educación (MINEDU) crean el “Programa Educativo Exportador”, siendo su objetivo principal incluir conceptos de comercio exterior en el Diseño Curricular Nacional de Educación Secundaria usando herramientas informativas como: Manual Docente Guía de Comercio Exterior para Educación Secundaria, Texto

---

<sup>10</sup> Podemos ubicarlo en el PENX 2003 - 2013

<sup>11</sup> MINCETUR, Premio MINCETUR.

Escolar de Comercio Exterior (actualmente Texto Educativo) y el Portal Educativo de Comercio Exterior (PECEX). La incorporación de estos conceptos busca que los estudiantes y docentes aprovechen las oportunidades en el comercio internacional, generando una conciencia exportadora con miras a la formación de líderes, mejores ciudadanos y emprendedores con mirada global<sup>12</sup>.

Por otra parte, la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Huánuco (DIRCETUR Huánuco) con los lineamientos establecidos en el PENX, realiza el Programa de Promotores de Comercio Exterior con el fin de fortalecer la cultura exportadora en las entidades públicas a nivel local y regional (Huánuco), mediante capacitaciones y acreditaciones a funcionarios de los gobiernos regionales y municipios, con la finalidad de incorporar una figura que brinde apoyo necesario en las actividades exportables en el proceso productivo y/o a la cadena de valor. (DIRCETUR Huánuco, 2010)

Uno de los precedentes más notorio en el departamento de Huánuco en la consolidación de cultura exportadora es el Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Dirección Regional de Educación Huánuco, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Huánuco, Comité Ejecutivo Regional de exportaciones y las instituciones educativas de nivel secundario para la constitución y funcionamiento de la Red Educativa de Comercio Exterior (RECEX), cuyos objetivos se centraron en: “Incorporar contenidos temáticos de Comercio Exterior en la Curricular Educativa del tercer, cuarto y quinto año de educación secundaria, que garantice el fomento y desarrollo de la Cultura Exportadora regional; Capacitar permanentemente a los docentes; Incorporar de manera oficial los contenidos temáticos de Comercio Exterior en las áreas pertinentes; Facilitar el acceso de la RECEX a instituciones especializadas en Comercio Exterior como PROMPERU, MINCETUR, ADEX y Cámaras de Comercio; Facilitar la implementación de centros de documentación especializados como bibliotecas físicas y virtuales, articulándose a redes de alcance nacional e internacional; Participar permanentemente en el intercambio de experiencias exitosas de enseñanza en Cultura Exportadora a nivel nacional e internacional de docentes y estudiantes; Participar en concursos y premios de convocatorias nacionales e internacionales y temas relacionados a Cultura Exportadora”. (DIRCETUR Huánuco, 2008)

Dentro de este convenio, se encuentra que el número de beneficiarios es de 48 instituciones educativas, 92 docentes capacitados y 5860 alumnos,

---

<sup>12</sup> MINCETUR, PROGRAMA EDUCATIVO EXPORTADOR.

obteniendo logros como el reconocimiento por parte del MINCETUR a la región Huánuco, como Región que más contribuyó al desarrolló el programa de Cultura Exportadora.

De igual manera, la DIRCETUR Huánuco tiene un convenio con la Facultad de Economía de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan (UNHEVAL), para la realización de programas de capacitación y adiestramiento para la generación de capacidades en el área de Comercio Exterior.

Actualmente, la DIRCETUR Huánuco (2017) viene generando un plan de trabajo “Generación de Capacidades para la Internacionalización y Consolidación de una Cultura Exportadora” cuyo objetivo es fomentar un espíritu empresarial con visión a futuro que genere un incremento de la competitividad empresarial a niveles internacionales; la finalidad de este plan es generar en la población una conciencia favorable hacia el comercio exterior, aprovechando las oportunidades económicas que nos brinda la apertura comercial. Como base de este plan, se va actualizar y promover las siguientes líneas de acción:

- **Oficina Comercial de Exportación Regional**, para brindar asistencia técnica y capacitación a las Pymes.
- **Programa de Promotores de Comercio Exterior**, mediante capacitación y acreditación de funcionarios del gobierno regional y municipios.
- **Programa Región Exporta**, mediante talleres de capacitación y difusión a pequeños empresarios.
- **Programa Educativo Exportador**, fortaleciendo el servicio educativo integral en los tres niveles de educación, incluyendo temática de comercio exterior.
- **Incentivar la Investigación – Premio MINCETUR**, impulsando a la investigación de estudiantes y recién egresados en materia de comercio exterior y turismo.

### 1.3 Marco Conceptual

**Comercio exterior:** es el intercambio de bienes o servicios existente entre dos o más naciones con el propósito de que cada uno pueda satisfacer sus necesidades de mercado tanto internas como externas.

**Exportación:** cualquier bien o servicio vendido, enviado con fines comerciales a un país extranjero.

**Cultura exportadora** la forma de actuar y pensar individual o colectivamente respecto al negocio internacional.

**Asociatividad empresarial:** es un mecanismo de cooperación entre empresas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía general, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

**Oferta exportable:** es el producto competitivo que cumple con los estándares de calidad, con la capacidad de abastecimiento continuo y sostenido en función a los volúmenes exigidos por el comprador, en un determinado mercado, en el tiempo requerido.

**Competitividad:** En el ámbito de la economía, la competitividad se refiere a la capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores.

**Calidad:** Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.

**Adiestramiento:** enseñar o instruir a alguien sobre una determinada cuestión, una técnica o una actividad, entre otras, con determinada finalidad o misión.

**Diferenciación:** es un término propio del marketing que hace referencia a una característica de ofrecer un producto único, original y novedoso que nos permita distinguirnos de la competencia, y sea el motivo por el cual los consumidores nos prefieran a nosotros antes que a ella.

**Alianzas estratégicas:** es una asociación entre dos o más empresas que unen recursos y experiencias para desarrollar una actividad específica, crear sinergias de grupo o como una opción estratégica para el crecimiento.

**Prácticas comerciales:** Todo acto, omisión, conducta o manifestación, o comunicación comercial, incluidas la publicidad y la comercialización, procedente de un comerciante y directamente relacionado con la promoción, la venta o el suministro de un producto a los consumidores.

## **CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 Descripción de la realidad problemática**

Se reconoce que nuestro país carece de una tradición exportadora debido a las políticas cerradas utilizadas por los gobiernos antiguamente, los intercambios que se realizaban era netamente materia prima perteneciente al sector minero y productos sin valor agregado; es por ello, que el término cultura exportadora aparece en el año 2003 en la realización del Plan Estratégico Nacional Exportador.

La importancia de tener una concepción de cultura exportadora a nivel nacional como base principal para las operaciones de comercio exterior, lamentablemente se encuentra limitada, debido a, los organismos públicos no se encuentran descentralizados y esto no permite a los gobiernos regionales dar a conocer que la cultura exportadora es necesaria para desarrollar productos con potencial exportable.

Si bien la difusión de cultura exportable no solo es responsabilidad del Estado, sino también de los sectores involucrados a esta actividad, encontramos que estos se encuentran limitados en su área de acción, por ende, los departamentos de menos recursos se encuentran condicionados



al apoyo que presta las instituciones públicas y este no llegan a todos los distritos de su jurisdicción.

El departamento de Huánuco posee una gran diversidad de recursos naturales los cuales pueden ser potencial oferta exportable, es cierto que el desempeño de la producción del departamento es poco significativo a nivel exportación país, por la carencia de una cultura exportadora, es necesario contar con una estratégica de gestión y control que oriente a realizar buenas prácticas comerciales.

En este caso, el departamento de Huánuco cuenta con programas que facilitan las exportaciones, pero estas no realizan un contacto directo con las comunidades más alejadas, lo cual hace que el departamento se encuentre por debajo del promedio de los bienes que se exporta a nivel nacional.

Se encuentra una deficiente promoción a las exportaciones, debido a la limitada presencia del Estado en políticas que apoyen el desarrollo de las actividades comerciales las cuales permitan internacionalizar productos y servicios que sean competitivos en la región.

Se tiene conocimiento que el distrito de Chinchao cuenta con condiciones climáticas favorables para desarrollar productos de gran demanda internacional y una ventaja es que este distrito se encuentra a 45 minutos de la capital del departamento, lo cual, convierte a esta localidad en una zona estratégica para desarrollar nuevas alternativas de negocio.

Por otro lado, las flores llamadas hortensias (*Hydrangea*) producen pantas con raíces profundas que cuentan con más de 20 tallos en cada una, de los cuales brota una flor de color verde limón y con la floración se convierte blanco las cuales son las preferidas en el mercado nacional e internacional. Asimismo, Se encuentra ubicado en un boque neblinoso, su clima ideal son temperaturas suaves y con humedad, Chinchao posee una extensión fértil de clima neblinoso y propicio para la producción de estas flores. La floración de las hortensias es prolongada ya que pueden mantenerse mes y medio si la temperatura no supere los 18°C o no baje de los 10°C.

La producción de hortensias en la localidad de Chinchao representa parte de su fuente económica. Sin embargo, al realizar las entrevistas a los diferentes involucrados en la cultura exportadora, se evidencia fallas de las cuales no se había tomado en cuenta en un inicio.

Adicionalmente, se identifica una serie de problemas que incurren los productores de hortensias, generando una confusión entre la comunidad y los directivos de la zona, los cuales podemos clasificarlos de la siguiente manera:

- **Ambiental**, la principal causa es la tala no controlada de los bosques de la localidad, lo cual ha generado cambios en el clima, flora, fauna, en la calidad de las hortensias y la imagen del distrito.  
Existe un grupo de productores de la comunidad de Cancejos que ha realizado un acuerdo con el Gobierno Regional de Huánuco para tener una certificación de no deforestación y depredación de los bosques.
- **Cultura exportadora**: en este punto, se encuentra que la terminología usada por los productores esta tergiversada, confundiendo conceptos básicos de comercio exterior, así como también, existe la falta de uso de envases y embalajes específicos para la hortensia. Además, las flores antes de ser embaladas no cuentan con un control sanitario correcto (control de insectos).
- **Los productores**: al no tener una base en la cultura exportadora, originan muchas fallas en el traslado del producto porque no tienen una cadena de frío para su preservación, también, el embalaje utilizado no protege completamente a la flor y lo principal la falla en la recolección de flores, incurriendo en mermas y deficiencias en los procesos de producción por la carencia de tecnificación, ya sea por la falta de capacitación, asesoría e implementación.
- **Comunidad**, existe una falta de integración de la comunidad con los sectores relacionados al comercio exterior, esto debido a que la zona es cautelosa con personas extrañas, esto generado por algunos malos funcionarios del gobierno regional, la competencia desleal de los productores y el ingreso de ONG's para apoyo de la comunidad sin tener resultados positivos.
- **Gubernamental**, no existe un apoyo permanente por parte de las autoridades competentes, dejando a los productores con conocimientos *a priori* de las actividades comerciales. Tal es el caso de la falta de control en la tala de los bosques y la mala imagen de la zona.
- **Gremios empresariales**, existen trabas en la emisión del certificado de origen que emite la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco, siendo autoridad competente para la emisión de dicho documento. Los productores deben recurrir a la Cámara de Comercio de la ciudad de Huancaayo (departamento de Junín) para que la flor hortensia pueda ser exportada sin problemas al país destino. Lo cual genera mayor tiempo y costos para los productores.

Viendo la falta del alcance geográfico por parte de los organismos facilitadores del comercio exterior y el bajo nivel de desenvolvimiento en la actividad exportadora en los productores de hortensias del distrito de Chinchao, se ha optimizado la matriz de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que ha realizado el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) para identificar como se encuentra el departamento y distrito de estudio.

## CUADRO N° 2 - MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplios recursos de biodiversidad.</li> <li>• Disponibilidad permanente de recursos hídricos.</li> <li>• Condiciones climatológicas y agro ecológicas favorables.</li> <li>• Productores con conocimientos en técnicas de manejo de cultivo orgánicos.</li> <li>• Capital humano con amplios conocimientos en el manejo de la actividad agraria.</li> <li>• Cobertura de tecnologías de la información y comunicación.</li> <li>• Planta ornamental de prolongada duración.</li> <li>• Excelente ubicación geográfica para la producción de hortensias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitada presencia de Estado a gran escala en la promoción, desarrollo productivo y empresarial.</li> <li>• Inadecuado uso del recurso hídrico.</li> <li>• Limitado desarrollo industrial.</li> <li>• Débil coordinación entre instituciones.</li> <li>• Limitada cultura empresarial y exportadora.</li> <li>• Falta articulación comercial estable entre productores y cadenas de exportación.</li> <li>• Deficiente promoción de exportaciones.</li> <li>• Negativa imagen regional para la inversión.</li> <li>• Deficientes carreteras de penetración a terrenos agrícolas.</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos comerciales internacionales.</li> <li>• Políticas y normas para desarrollar las exportaciones.</li> <li>• Estabilidad económica.</li> <li>• Demanda creciente de productos naturales y orgánicos.</li> <li>• Modificación de alianzas nacionales: Sierra Exportadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fenómenos naturales extraordinarios: sequía, huaycos por el cambio climático.</li> <li>• Creciente aplicación de exigencias ambientales, laborales y sanitarias en los mercados internacionales.</li> <li>• Políticas favorables para el desarrollo exportador en los países vecinos.</li> <li>• Vulnerabilidad de los precios de</li> </ul>

y proceso de descentralización. • Cooperación técnica y financiera disponible.	commodities. • Presencia de productos agropecuarios importados altamente competitivos.
---	---

**Fuente:** Plan Estratégico Regional de Exportación de Huánuco

**Elaboración:** Propia

Además, se detalla mediante el diagrama de Ishikawa las causas que originan deficiencias en la cultura exportadora por parte de los principales actores en materia de exportación, así como los problemas que se presentan dentro y fuera de su entorno que debilitan la promoción, facilitación y desarrollo de las exportaciones.

Se selecciona a la población, los productores, el DIRCETUR Huánuco y el Estado como causantes de la deficiencia y como las actividades que realizan provocan problemas para su correcto desarrollo.

#### **POBLACIÓN:**

- **Desconocimiento y falta de participación activa en las exportaciones**, debido a que no existe presencia del gobierno como promotor y facilitador del comercio, seguido por la limitada asesoría que reciben por parte de algunos organismos.
- **Malas prácticas comerciales**, algunos funcionarios del Gobierno Regional de Huánuco sacaron provecho de su posición, para propagar una mala imagen de la comunidad con los compradores de hortensias en cuanto a la tala indiscriminada de los bosques.
  - ❖ **Escaso dominio del idioma inglés**, de gran importancia para realizar un contrato de compra venta internacional, además la comunicación bilateral se hace en ese idioma.
  - ❖ **Falta de centros de capacitación**, no tienen un organismo cercano que les brinde información o asesoría inmediata sobre sus dudas, deben recurrir a los organismos gubernamentales ubicados en la capital del departamento, lo cual genera retrasos y riesgos.

#### **PRODUCTORES**

- **Cero desarrollo industrial**, los productores al no contar con un asesoramiento permanente, realizan la recolección y el traslado hasta el centro de acopio sin proteger a la flor, además, las hortensias no pasan por un proceso de limpieza y secado correctamente, el trabajo es manual y no existe un control de pérdidas
- **Falta de tecnificación en los procesos**, incurren en fallas en los procesos desde la cosecha hasta su traslado a destino, no existe una cadena de frío que conserve a las flores durante su recorrido.
- **Informalidad**, viendo la aceptación de las hortensias en el mercado externo algunos pobladores empezaron a invadir hectáreas no permitidas para el cultivo, produciendo la deforestación de los bosques.
- **Centrada en actividades económicas tradicionales**, el distrito desarrolla la agricultura y ganadería en niveles básicos, prácticamente para su subsistencia.
  - ❖ **Poca inversión en investigación y desarrollo**, cuentan con poca tecnificación para la siembra, cosecha y recolección de flores, debido a que no cuentan con un modelo que pueda servir como base para su mejora.
- **Desconfianza en la formación de asociaciones y consorcios**, debido a los problemas sociales mencionados anteriormente, la comunidad tiene temor de formar una asociación que no responda con los parámetros que ellos establecen. Además, en un envío de hortensias se encontró que la carga estaba contaminada, no se podía determinar a qué productor pertenecía la carga, el cual generó pánico en la población y los compradores. Poseen un carácter individualista y la falta de tradición asociativa.

## **DIRCETUR HUANUCO**

- **Fallas en el modo de comunicar las actividades de comercio exterior**, centrándonos en la consolidación de cultura exportadora, la realización de asesoría para los exportadores se da en la capital del distrito (Huánuco), lo cual no cubre a todas las zonas de interés exportable.
  - ❖ **Centralismo en la promoción de las exportaciones**, según lo mencionado en el punto anterior, la mayoría de incentivos se realizan en la capital del departamento o también en zonas previamente

establecidas, dando prioridad a empresas ya consolidadas en el mercado nacional e internacional.

- ❖ **Limitada asesoría comercial**, al no existir presencia en las comunidades, muchas veces es difícil obtener información de los productores por temor a generar conflictos internos. Es por ello, que deben prestar mayor atención a las zonas donde tienen volúmenes de exportación pequeños.
- **Fallas en la regulación del comercio exterior**, no cuenta con un directorio de los productores, asociaciones y empresas exportadoras. Dejando ese segmento de mercado abandonado.
- ❖ **Escasa coordinación entre instituciones públicas y gremios del sector**, solo tienen en coordinación la realización de seminarios y charlas en la capital del departamento (Huánuco) e incluso los temas que se plantean no se están actualizados y no existe una base de datos de productores, asociaciones, cooperativas y empresas, a los cuales se va brindar la capacitación.

## ESTADO

- **Inadecuada aplicación de estrategias de promoción, existiendo un plan nacional para una mejora continua**, los presupuestos que se designa para el fomento y consolidación de la cultura exportadora son limitados, ya que no solo este ámbito es cubierto. Además, los gobiernos regionales designan menor presupuesto a las instituciones que sirven como apoyo al comercio exterior.
  - ❖ **Falta descentralización**, las actividades y negociaciones se realizan para departamentos que son considerados “potenciales”, dejando de lado a los departamentos que cuentan con un margen reducido de exportadores, que a su vez estos pueden ser a futuro una oportunidad de crecimiento de la región.
  - ❖ **Desfavorable imagen como promotor de las exportaciones**, al no llegar a todas las comunidades, genera en la población rechazo al momento de ingresar a la localidad para tomar muestras o información. Además, algunas instituciones privadas realizan actividades dentro de la localidad siendo mejor recibidas que los funcionarios públicos.

- **Deficiente difusión e implementación de inversiones**, existe una mala imagen hacia el departamento de Huánuco, generado por la falta de conocimiento de la población a la localidad, sumando la falta de vías de acceso a las zonas agrícolas, carreteras en mal estado y falta de previsión de fenómenos naturales. Hace que el departamento y distrito en estudio no cuente con amplios programas de inversión.
- **No está claro su rol como facilitador del comercio Exterior**, esto debido a que quiere abarcar todas las áreas posibles, sin estructurar un plan de acción, deslindando responsabilidades ya trazadas para cada sector, sin generar conflicto entre ellos.



**GRÁFICO N° 1 – DIAGRAMA DE ISHIKAWA**



**Fuente:** Plan Estratégico Regional de Exportación de Huánuco

**Elaboración:** Propia

## **2.2 Formulación del problema**

¿Cómo mejorar la cultura exportadora en la asociación de productores de hortensias del distrito de Chinchao en el departamento de Huánuco?

## **CAPITULO III: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Objetivo General**

Implementar las mejoras en cultura exportadora en la asociación de productores de hortensias del distrito de Chinchao en el departamento de Huánuco.

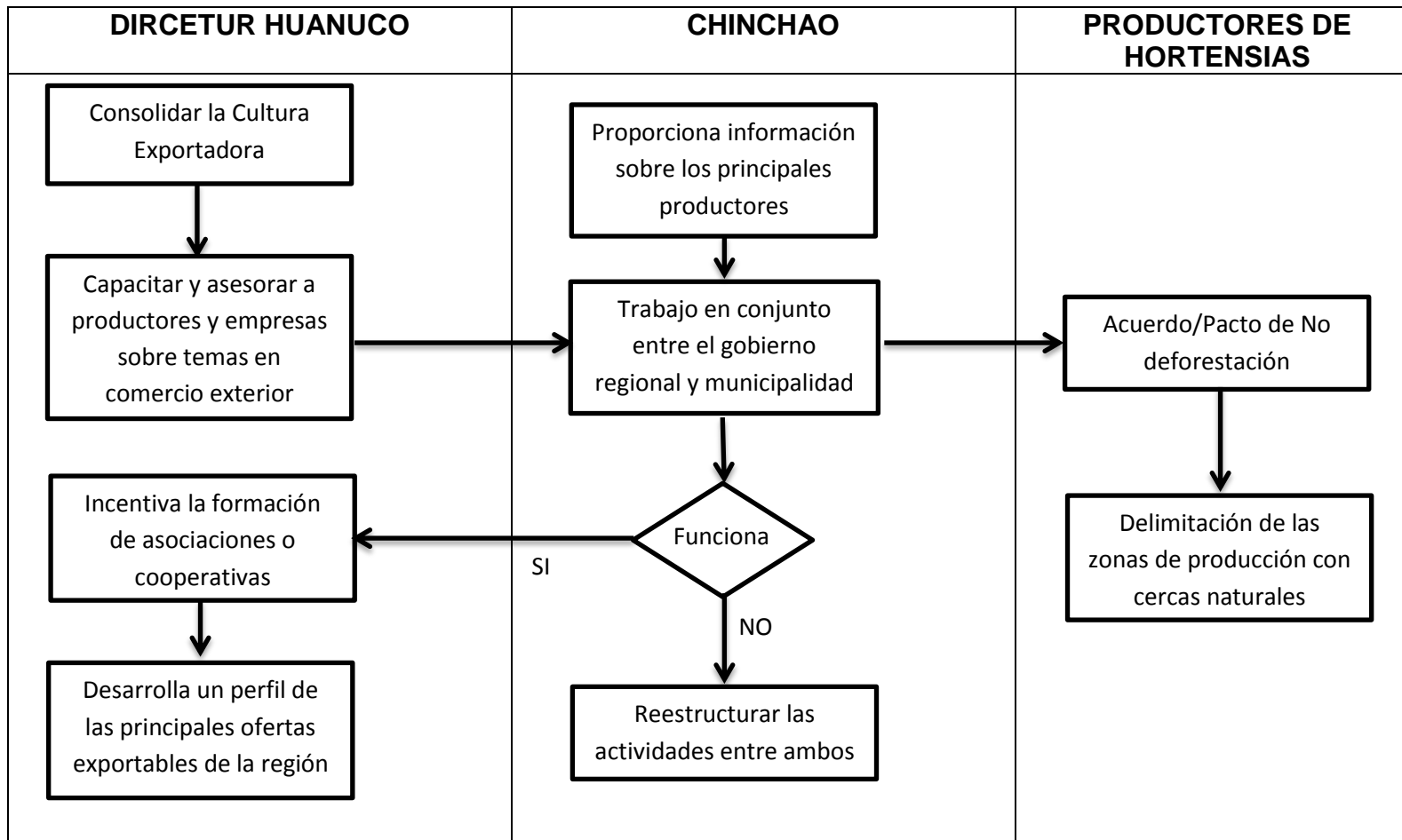
### **3.2 Objetivos específicos**

1. Identificar la cultura exportadora en el distrito de Chinchao.
2. Reconocer la presencia del DIRCETUR Huánuco en la consolidación de cultura exportadora.
3. Identificar las fallas en las actividades conjuntas entre el gobierno regional y la alcaldía del distrito de Chinchao.
4. Incentivar a la creación de un centro de información de Comercio Exterior.
5. Incentivar la formación de una marca propia.
6. Establecer seminarios semanales en la localidad.
7. Incentivar la actualización del directorio de productores y exportadores.

## CAPITULO IV: FORMULACIÓN DEL DISEÑO

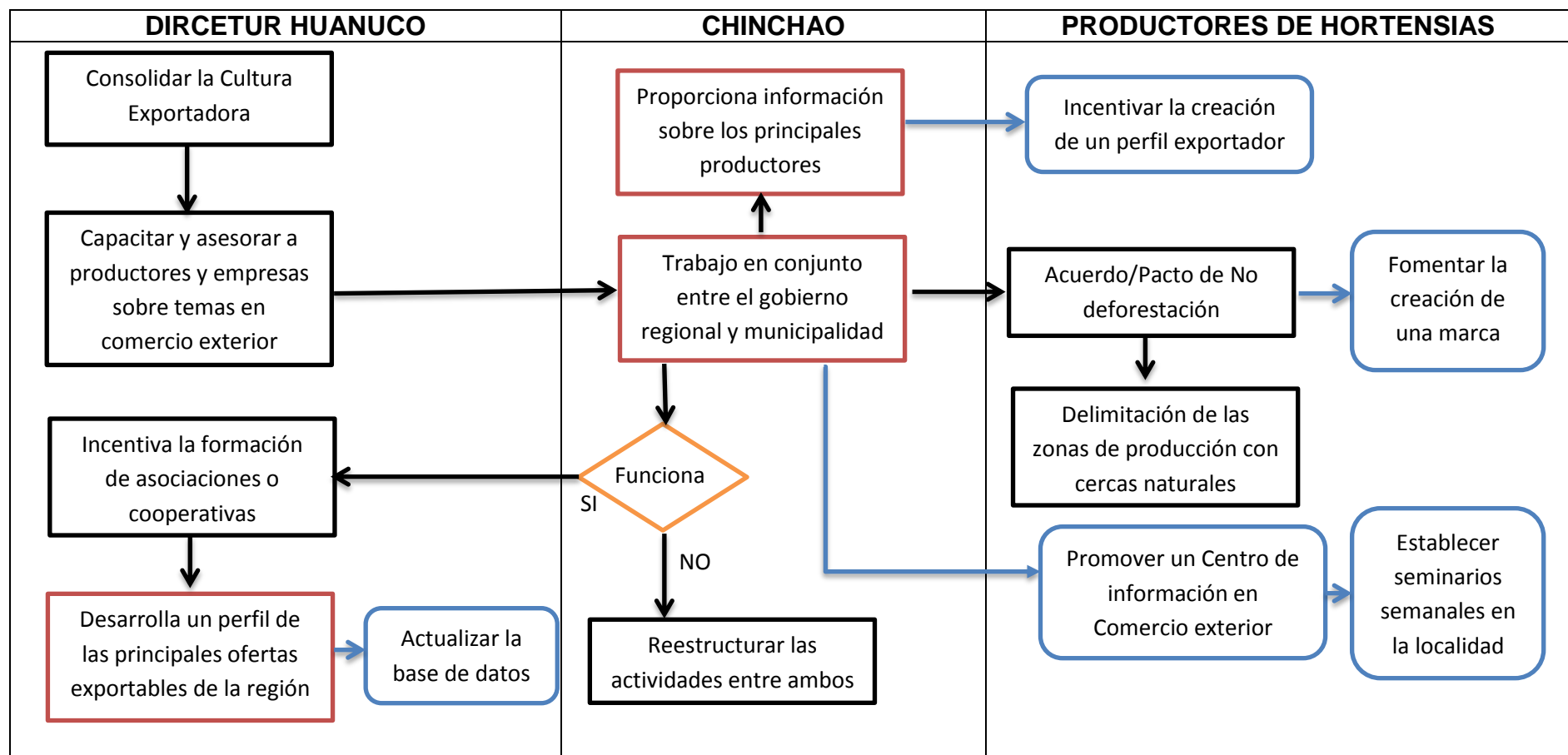
### 4.1 Diseño esquemático

**GRÁFICO N°2 – FLUJOGRAMA – FORMA ACTUAL DE LA CULTURA EXPORTADORA**



**Elaboración:** Propia

**GRÁFICO N°3 – FLUJOGRAMA – PROPUESTA DE MEJORA**



**ELABORACION:** Propia

**ROJO:** cuello de botella

**AZUL:** mejoras

## 4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño

- A. Consolidar la cultura exportadora:** en este primer paso el DIRCETUR Huánuco como organismo gubernamental encargado del comercio exterior en este departamento, mediante la actualización de Plan Estratégico Nacional Exportador 2015 – 2025 la dirección plantea la consolidación a de la cultura exportadora como parte de plan nacional; por el cual, será tomado como punto de partida para identificar las fallas que se originan en este proceso.

Previamente, se identifica la cultura exportadora del distrito y se toma en cuenta las limitantes que se encuentran en la difusión de esta cultura, así como la falta de presencia de este organismo en la localidad.

- B. Capacitar y asesorar a productores y empresas sobre temas en comercio exterior:** actualmente se realiza seminarios llamado “Jueves Empresarial” dirigido a productores, empresarios y funcionarios públicos, siendo realizado en las instalaciones de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco, esto a partir de la alianza que tienen con la DIRCETUR Huánuco para obtener información sobre los productores y exportadores que se va a invitar. La única limitante que se encuentra en este proceso es que se realiza en la capital del departamento (Huánuco) y el horario en el cual se efectúa no es favorable para los productores.

Por el cual, así como se realiza este seminario todos los jueves, se plantea incentivar una alianza entre centros especializados de comercio exterior, la DIRCETUR Huánuco y la alcaldía de Chinchao para contratar profesionales en comercio exterior con la finalidad de capacitar a los productores de hortensias.

- C. Incentiva la formación de asociaciones o cooperativas:** dentro del PERX 2003 – 2013 ya se tocaba este punto de fomentar la asociatividad y en el nuevo PERX 2015 – 2025 se busca la internacionalización de las empresas, por el cual, durante este tiempo la DIRCETUR Huánuco desarrollo programas para el fomento de asociaciones y cooperativas en toda la región.

Uno de los planes del gobierno es incentivar a la formalización de las empresas mediante el apoyo de organismos gubernamentales, tal es el caso de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT) con sus unidades móviles, los cuales pueden realizar dichas campañas en localidades alejadas con el fin incentivar a los pequeños empresarios a la formalización e indicarles los beneficios que con llevan.

Basándonos en la localidad de Chinchao, estas unidades móviles pueden servir de apoyo para la formalización de empresas e informar a los productores de los beneficios que tiene formar una empresa, asociación o cooperativa.

Por otro lado, se tiene conocimiento que existe una asociación que viene trabajando de manera positiva en la exportación de hortensias, juntando a más de 8 productores para abastecer a su comprador internacional, generando empleo para la comunidad.

**D. Desarrolla un perfil de las principales ofertas exportables de la región**, como parte de la promoción de las exportaciones la DIRCETUR Huánuco desarrollo un plan de oferta exportable, donde incluyeron a las empresas productoras de hortensias que se encontraban exportando en ese año (2012) y lo plasmaron en material físico para ser distribuido.

El primer cuello de botella que se encuentra en la realización de esta investigación se da en este punto, ya que al tener una oferta exportable del departamento e incluir a los productores de hortensias, se debería realizar una modificación de la información plasmada en esos materiales, porque no todos los productores o empresas siguen activas en esa actividad.

- ❖ **Actualizar la base de datos**, se propone incentivar la actualización del directorio de los productores de hortensias para generar mejores oportunidades para ellos en los mercados extranjeros, así como también, la actualización de estos datos fomente su participación en ferias nacionales e internacionales, ruedas de negocios y otras actividades que promuevan su consolidación en el mercado.

**E. Trabajo en conjunto con gobierno regional y municipalidades:** en este paso, la DIRCETUR y la alcaldía de Chinchao realizan proyectos para brindar apoyo a los productores con capacitaciones para sus diferentes productos agrícolas, básicamente en tecnificar su sistema de producción y los procesos para que estos productos tengan mejor calidad y puedan ser exportados.

La entrevista realizada al Director de la DIRCETUR Huánuco brinda información sobre los planes a futuro en esta localidad, ayudando a tecnificar el proceso productivo de la granadilla y otros productos agropecuarios.



Por este motivo, se encuentra el siguiente cuello de botella, donde vemos que las organizaciones encargadas de promover las exportaciones se centran la capacitación y asesoramiento de productores agrícolas, más no en productos alternativos de alta rotación como son las hortensias.

- ❖ **Promover un Centro de información en Comercio Exterior**, debe existir en la alcaldía un centro de información para los ciudadanos con la finalidad de generar una aceptación favorable de la población en materia exportadora, enseñarles de manera didáctica el uso de plataformas virtuales de los ministerios y gremios especializados, con ello se reducirá tiempos y demoras en la búsqueda de información. Asimismo, facilitar los trámites de exportación por medio de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE).

Utilizando los medios electrónicos y personal especializado, se podría realizar capacitaciones en el correcto uso de envases y embalajes para los diferentes tipos de productos que se van a exportar, así como también, las condiciones de seguridad que establece el lugar de destino de dichos productos.

- ❖ **Implementar seminarios semanales en la localidad**, así como se detalló anteriormente, la capacitación que se llevan a cabo son realizadas en el distrito de Huánuco (capital del departamento), muchos de los productores y empresarios no pueden asistir por la lejanía y el horario establecido, es por este motivo, se plantea realizar seminarios especializados en la misma localidad utilizando la plataforma virtual: “Miércoles del Exportador” para transmitir los videos de la capacitación especializada que otorga Promperu, así como también, contratar profesionales en el ámbito para desarrollar los temas de interés en la comunidad.

Se propone realizar un cronograma de charlas en la localidad de Chinchao, haciendo uso de los materiales utilizados por PROMPERU en sus seminarios como documentos físicos y virtuales, los cuales pueden ser reproducidos en la localidad, y poniendo énfasis especial en los productores de hortensias para conozcan la terminología exacta que se utiliza en este ambiente de negocios evitando que no vuelvan a caer en los mismos errores como se explicó en la descripción del problema.

- F. Proporciona información sobre los principales productores**, por ser un distrito cercano a la capital del departamento y tener las condiciones ambientales favorables para la producción, la alcaldía realiza reuniones

con los productores de diferentes mercancías, donde se realiza un censo, por así denominarlo, para conocer los tipos de productos que se tiene en la zona y de esta manera, brinda esta información a la DIRCETUR Huánuco.

En este punto también se genera una falla, ya que no existe un filtro por parte de la dirección en la base de datos que les proporciona la autoridad competente de Chinchao, lo cual, puede generar una información errónea y generar problemas a futuros.

- ❖ **Incentivar la creación de un perfil exportador**, con la creación de este perfil sería más rápido la clasificación de los productores, ya sea por las hectáreas, volumen de producción, tipo de producto y capacidad productiva que poseen. Enfocándonos en los productores de hortensias, se debe delimitar las zonas de producción, la capacidad productiva, la variedad de flor, la durabilidad y lo más importante tener el contacto directo con los productores.

**G. Acuerdo/Pacto de No deforestación**, si bien los productores de hortensias de la localidad de Cancejos, como se refiere en la descripción del problema, tienen un acuerdo firmado con el Gobierno Regional de Huánuco donde se detalla que las zonas de bosques sean protegidas y se contribuya con la reforestación de los mismos para su propio beneficio y el de la sociedad.

Sin existir el clima neblinoso, la calidad de las hortensias sería baja y no se podría competir en el mercado internacional. Además, no sería un lugar propicio para su producción, porque desaparecería ese micro clima que es beneficioso para la flor y solo existe en la localidad, también la depredación de los bosques ha generado un problema no solo en la localidad sino para toda la ciudadanía por poner en peligro el ecosistema y la fauna.

- ❖ **Fomentar la creación de una marca**, la generación de una marca propia ayudaría favorablemente con la mala imagen que la localidad tiene por los problemas detallados con anterioridad, al tener esta marca se podría solicitar una certificación de origen y una certificación de protección ambiental, donde la comunidad frente a los organismos competentes se comprometa a remediar los problemas suscitados. Asimismo, demostrar que la flor hortensia es amigable con el medio ambiente y no tiene ningún impacto con el ecosistema de la localidad.

**H. Delimitación de las zonas de producción con cercas naturales,** estas prácticas de protección utilizando árboles de la zona para delimitar las hectáreas de producción son beneficiosas, ya que permite la protección del ecosistema y ayuda con la reforestación de los bosques. Prácticas como estas deben resaltar y ser apoyadas por los organismos encargados para ser trasladados a otras zonas las cuales se necesita promover la conservación del ecosistema.

## CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO

En este capítulo, se desarrolla el paso a paso de la propuesta de mejora y los resultados positivos que esta ha generado en el transcurso de su implementación. Si bien los resultados son a largo plazo, las respuestas inmediatas por parte de los principales actores de la investigación han sido positivas para la aceptación de esta investigación.

### 5.1. DISEÑO DE LA EJECUCIÓN

#### 5.1.1. Tipo de investigación:

**Descriptiva**, mediante la observación y la recolección de datos a través de la entrevista directa, se analizan los datos recopilados para luego ser procesados e incluirlos dentro de la investigación.

**Aplicada**, la propuesta puede ser aplicada por cualquier organización pública o privada que pueda aportar en la mejora de la cultura exportadora.

#### 5.2. Población y Muestra:

- 2 miembros de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (Director de la DIRCETUR y Director de Comercio Exterior de la DIRCETUR)
- 2 miembros de la asociación de productores de Hortensias.
- 1 Presidente de la Comunidad de Mayobamba.
- 1 exportador y productor de Hortensias.

### 5.2.1. Técnica e instrumento:

Técnica:

- Entrevista

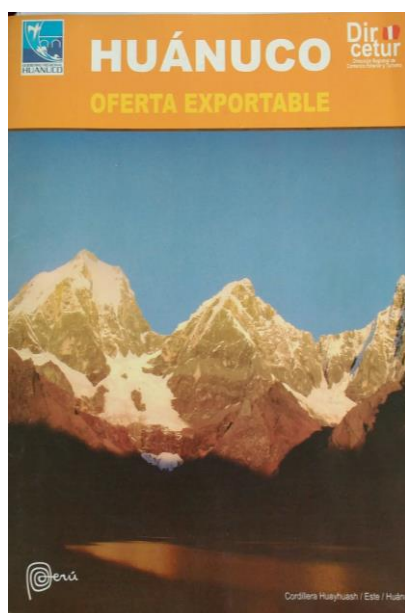
Instrumento:

- Grabación y anotaciones

## 5.3. PROCESO

### Paso 1.- Identificar los principales productores de hortensias en el distrito de Chinchao

En esta etapa, lo primero que se realizó fue recurrir a la Dircetur Huánuco y solicitar la base de datos de productores y asociados de la hortensia en la localidad de Chinchao. Se obtuvo un folleto en físico sobre la Oferta Exportable del departamento de Huánuco, al revisar e indagar sobre los datos que se incluyen en este folleto, se encuentra la primera falla que incurre la Dircetur Huánuco.



**Fuente:** DIRCETUR Huánuco  
**Imagen:** Propia

El primer cuello de botella es la falta de actualización del directorio de contactos, como se puede observar en la imagen anterior, los contactos que figuran ya no están activos, por mencionar algunos casos: uno de ellos por incumplimiento del contrato, defunción, se encuentran en otras asociaciones o se dedicaron a otra actividad económica.

Es por ello, que uno de los objetivos específicos de la investigación es: Incentivar la actualización del directorio de productores de hortensias.

## **Paso 2.- Identificar la cultura exportadora de la asociación de productores de hortensias en el distrito de Chinchao.**

Se contacta con un productor que se encuentra exportando actualmente las hortensias y amablemente accede a realizar la entrevista en la oficina de la Dircetur Huánuco; al realizar la entrevista en presencia del encargado de Comercio Exterior, se puede notar la falta de apoyo por parte de los organismos públicos dedicados a este ámbito, así como también, las fallas que incurren ellos como productores, lo cual nos hace analizar el bajo nivel de cultura exportadora que existe en esta localidad. (Ver anexo N°3)

De la misma forma, este productor nos proporciona información de los encargados de la zona, debido a los problemas mencionados en el capítulo 2, se debe solicitar un permiso para poder realizar cualquier tipo de investigación. Se realiza la programación de la entrevista con el presidente de la comunidad de Mayobamba en la misma localidad y se prepara una guía de preguntas. Efectuada la entrevista se puede detectar las falencias en el conocimiento de comercio exterior como:

- Confusión y mal uso de los términos Exportación e Importación.
- No tiene conocimiento del término cultura exportadora.
- Malas prácticas comerciales
- No permite el acceso de organizaciones internacionales, por temor a una compra desleal.
- Falta de preservación ambiental.

Lo cual confirma, que es necesario que estos productores conozcan los beneficios de exportar, sin temor a confiar en organizaciones internacionales como lo manifiesta el Sr. Villogas en la entrevista (Ver Anexo N°3), ya que estas pueden aportar en su crecimiento y la conservación de los bosques que han sido talados, para ello es la importancia de tener una cultura exportadora inclusiva, porque permitirá que

la falta de conocimiento por parte de los productores no perjudique el crecimiento y la internacionalización de sus productos.

### **Paso 3.- Identificar la presencia de la DIRCETUR Huánuco en la consolidación de la cultura exportadora**

Al realizar las entrevistas se pudo determinar la falta de presencia de la Dircetur en la localidad, lo cual viene a ser la segunda falla ubicada en este organismo público, lo cual determina que no existe un trabajo en conjunto permanente entre el gobierno regional y la municipalidad de Chinchao, si bien lo hubo en el año 2010 al 2012, no continuaron con las actividades de consolidación de cultura exportadora en esta localidad. Lo cual se ve reflejado en la base de datos que poseen y la confusión por parte de los productores en temas de comercio exterior.

En las entrevistas realizadas al Director Regional y al Director de Comercio Exterior, podemos ver que sus alcances solo están centrados en productos de alta rotación, es decir, productos ya puestos en el mercado, con historia y presencia. Sin embargo, las hortensias teniendo una pequeña participación en las exportaciones de la región, no le prestan la atención debida para su desarrollo. (Ver anexo 1 y 2) Las capacitaciones y asesoramientos se realiza para otros tipos de productos, así como también, las actividades en conjunto con el ministerio de educación solo son realizados en la capital del departamento (Huánuco) y Tingo María.

### **Paso 4.- Identificar las fallas en las actividades conjuntas entre el gobierno regional y la municipalidad de Chinchao**

Al tener un primer contacto con los productores de hortensias, podemos determinar que la presencia de algunas instituciones encargadas en el fomento de la cultura exportadora, no están predispuestas a brindar apoyo, como lo menciona un productor en la entrevista (Ver Anexo N°5), el gobierno regional solo les ofrece apoyo en el mejoramiento de su sistema productivo y por su parte, la municipalidad de Chinchao les ofrece financiamiento para obtener la certificación de no deforestación.

Además, los productores ven de manera negativa la presencia de organizaciones por las siguientes razones:

- Los productores observando las formas de plantación durante los años, empezaron a tecnificar a su manera sus hectáreas de plantación haciéndolo de manera uniforme y óptima para su recolección como se puede ver en la siguiente imagen. El aspecto



negativo, se encuentra en la intervención del gobierno regional para apoyar con la tecnificación de su sistema productivo y al encontrar un área de plantación ordenada y colocada en niveles, la usan como evidencia para justificar su trabajo, lo cual generó esta desconfianza en los productores.



**Imagen:** Propia

- Al dejar ingresar a la ONG Naturaleza y Cultura Internacional para que los oriente a la conservación de los bosques, esta realizó un documental el cual fue en inglés donde muestra que la zona de Chinchao atenta con las condiciones ambientales del bosque neblinoso por el cultivo de la flor hortensia, perjudicando la imagen de la localidad con sus compradores internacionales.



**Fuente:** Google Earth



**Fuente:** Google Maps

En estas imágenes se puede observar el grado de deforestación de los bosques en el año 2013 por la sustitución de cultivos alternativos, uno de ellos el cultivo de hortensias. Como se menciona en el capítulo 4, a partir de la intervención de la ONG la comunidad de Cancejos realiza el acuerdo de no deforestación de los bosques en la localidad.

En resumen, se puede decir que la información recolectada se relaciona con nuestros objetivos específicos, se puede apreciar en el siguiente cuadro los resultados obtenidos para los objetivos seleccionados:

### CUADRO N°3 – OBJETIVOS ESPECIFICOS RESULTADOS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADOS
<i>Identificar la cultura exportadora en el distrito de Chinchao.</i>	Bajo nivel de conocimiento de cultura exportadora y confusión en la terminología de comercio exterior.
<i>Reconocer la presencia del DIRCETUR Huánuco en la consolidación de cultura exportadora.</i>	Nivel medio en la presencia de consolidación de cultura exportadora, debido a la inclusión de estudiantes, docentes y funcionarios públicos en los programas de fomento de cultura exportadora.
<i>Identificar las fallas en las actividades conjuntas entre el gobierno regional y la alcaldía del distrito de Chinchao.</i>	Alto nivel de fallas en las actividades conjuntas, ocasionado por la falta de representación y la falta de un registro actualizado de las asociaciones y productores de hortensias.

**Elaboración:** Propia

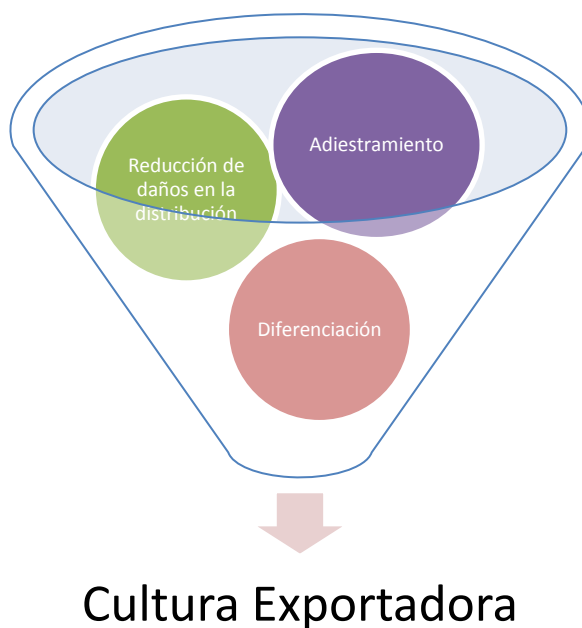
Después mostrar la forma de recolección de datos y la identificación de la cultura exportadora en la localidad; se procede a continuación, la propuesta

para conseguir la mejora de la cultura exportadora en los productores de hortensias del distrito de Chinchao.

#### 5.4. PROPUESTA DE MEJORA

Por medio de la estrategia de embudo podemos delimitar las acciones que se van a seguir para conseguir el mejoramiento de la cultura exportadora, se detalla el proceso, los actores que intervienen en la mejora y el porqué de la elección de cada uno.

**GRAFICO N°4 – ESTRATEGIA DE EMBUDO**



#### ADIESTRAMIENTO

- Por medio de capacitaciones, asesorías y seminarios que se van a dar en la localidad.
  - Mediante la reproducción en el distrito de Chinchao de los seminarios dictados por PROMPERU en “Miércoles del Exportador”, se solicitará a la alcaldía proporcionar un área para poder congregarse a los productores y reproducir temas de interés; sería la solución más inmediata que se encuentra para ser utilizada a corto plazo.

Videos » Debe estar registrado previamente para poder ver los videos o usar el enlace único enviado durante el streaming.

Miércoles del Exportador:  
Aprendiendo a exportar paso a paso. Certificado de origen: proceso operativo ante la VUCE para su obtención. Rueda informativa: Instituciones de asistencia y control mostrando sus servicios de cara al exportador.

07 dic 2016 | 09:00 am



**Aprendiendo a Exportar paso a paso. Daniel ANTEPARRA, Daniel [07 de diciembre de 2016]**  
Conferencia del Seminario Miércoles del Exportador



**Certificación de Origen. SANTIAGO, Luis [07 de diciembre de 2016]**  
Conferencia del Seminario Miércoles del Exportador



**Exporta Fácil. ROJO, Erick [07 de diciembre de 2016]**  
Conferencia del Seminario Miércoles del Exportador

Imagen: extraída de PROMPERU



**Certificación fitosanitaria. MEZA, Denys [07 de diciembre de 2016]**  
Conferencia del Seminario Miércoles del Exportador  
PromPerú:  
"Certificación fitosanitaria para la Exportación de Productos Vegetales"  
MEZA, Denys  
SENASA  
PromPerú



**Centro de Desarrollo Empresarial. GARCIA, Julio [07 de diciembre de 2016]**  
Conferencia del Seminario Miércoles del Exportador  
PromPerú:  
"Centro de Desarrollo Empresarial"  
GARCÍA, Julio  
PRODUCE  
PromPerú



**Logística de aduanas. GANOZA, Juan [07 de diciembre de 2016]**  
Conferencia del Seminario Miércoles del Exportador  
PromPerú:  
"Logística de aduanas"  
GANOZA, Juan  
PROMPERÚ  
PromPerú

Imagen: extraída de PROMPERU

- Posteriormente, a largo plazo se propone hacer una alianza ente la alcaldía de Chinchao y la DIRCETUR Huánuco para realizar capacitaciones y asesoramiento con el apoyo de la dirección para que ellos sean los encargados de proporcionar los temas y el personal idóneo para suministrar temas de comercio exterior que sean de interés en el distrito. Mientras que la alcaldía participaría con el área donde se pueda dar estas actividades.
- Incentivar a la creación de un Centro de Información de Comercio Exterior que se encuentre dentro de la alcaldía de Chinchao, es un plan a largo plazo, pero las personas entrevistadas dieron una respuesta favorable para esta propuesta. Solo se tiene que esperar la respuesta del alcalde para la autorización de este centro, ya que cada distrito



depende económicamente del presupuesto que les otorga el gobierno central.

## REDUCCIÓN DE DAÑOS EN LA DISTRIBUCIÓN

Mediante la mejora en la recolección de flores, las flores serán llevadas a un almacén con temperatura óptima para su preservación; asimismo debe pasar por un proceso de lavado y limpieza, los productores entrevistados no cuentan con un área de limpieza como lo tiene la empresa Exo Perú E.I.R.L., sino que ellos lo realizan de manera manual.

*Asociación de productores de hortensias*



**IMAGEN:** Propia



**IMAGEN:** Propia

### *Empresa Exo Perú*



**Imagen:** referencial extraída de Exo Peru

Si bien podemos ver la empresa Exo Peru, tiene una forma de tecnificación para la limpieza de las flores, pero no cuenta con aspersores más pequeños para reducir el flujo de agua y no esta no se desperdicie.

Por otro lado, las flores normalmente son empacadas con una bolsa plástica transparente como protección, lo que se pretende mejorar es acondicionar con una malla de polietileno de baja densidad la protección de la cabezuela, permitiendo así la protección de la flor, mejor calidad de la flor y mejor presentación.



**Imagen:** Propia



### *Propuesta*



**Imagen:** referencial extraída de Google

Las cajas donde se transportan deberían tener más orificios y ser separados por niveles para que la flor pueda respirar y no se marchiten, además por el tamaño de las flores se debe mandar a hacer cajas con las condiciones necesarias para que las hortensias no sufran daños durante el traslado.

### *Asociación de productores de hortensias*



**Imagen:** Propia



**Imagen:** Propia

*Propuesta*



**Imagen:** referencial extraída de Google

De esta manera, se puede reducir daños durante el transporte gracias a la resistencia y estabilidad que se le va a dar con estas mejoras, reducción de costos por la ligereza del material usado y los tiempos en el embalado, y la reducción del espacio de almacenamiento y de transporte, ya que el producto se suministra en cajas de 5 docenas.

Por otro lado, como es un producto altamente perecible y de mucho se deben implementar procedimientos adecuados de producción para preparar el producto para los requisitos de la comercialización, es por ello que es necesario tener una cadena de frío permanente.

- **Cadena de frío:** se debe educar a todos los intervinientes en la cadena logística teniendo en cuenta la importancia de la temperatura para la conservación de las hortensias. El proceso recomendable que deben seguir es el siguiente.

**Día 1- MAÑANA - TARDE**

Cosecha, recolección y traslado al almacén.

Lavado y limpieza

Empaquetado y embalado

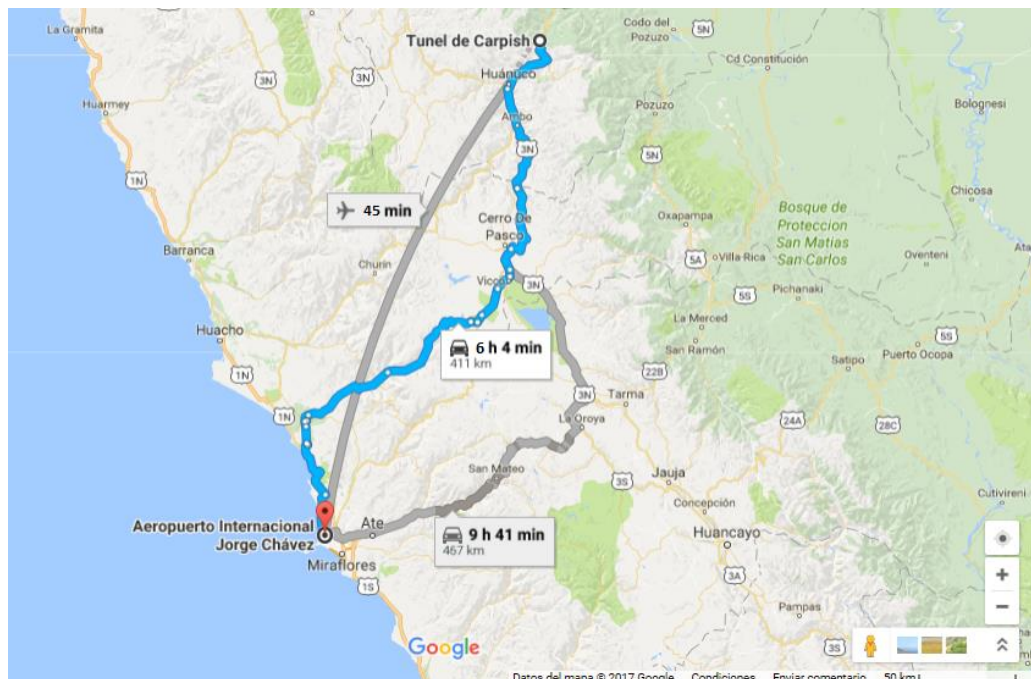
**Día 2 - MAÑANA**

Traslado en el camión refrigerado

En este paso tenemos cuatro rutas que se puede optar.

- **Tradicional terrestre:** Carretera Central 467km apróx.  
Chinchao – Aeropuerto Internacional Jorge Chávez-Callao

- **Nueva opción terrestre:** Carretera Central – Carretera 20 A – Huaral - Aeropuerto Internacional Jorge Chávez-Callao
- **Vía aérea:** Chinchao – Aeropuerto Alf. FAP David Figueroa Fernandini – Aeropuerto Internacional Jorge Chávez-Callao



**Imagen:** referencial extraída de Google Maps

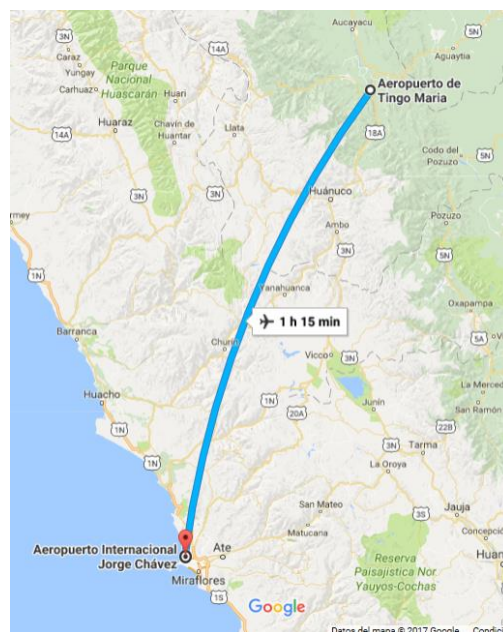
Si bien, la más recomendada es la vía aérea para reducir tiempo y riesgos en la maduración de las flores, los costos son elevados y el tipo de avión que ingresa es pequeño y solo para pasajeros, debido a la geografía que muestra la zona. Si los envíos se hacen por el aeropuerto de la ciudad de Huánuco será limitado, por la capacidad que tiene.

- **Via aérea:** Chinchao – Aeropuerto de Tingo María– Aeropuerto Internacional Jorge Chávez-Callao

La mejor opción sería trasladar vía terrestre de Chinchao enviarlo al aeropuerto de la ciudad de Tingo María y después al Jorge Chávez. Lo cual nos da una reducción en tiempos y riesgo, pero, los aviones que ingresan a este aeropuerto también son pequeños y tienen una carga limitada en las bodegas.



**Imagen:** referencial extraída de Google Maps



**Imagen:** referencial extraída de Google Maps

### **Día 3 – MAÑANA**

Traslado aéreo del Aeropuerto Internacional Jorge Chavez – Callao al país destino

### **Día 4 – DE TARDE**

Llegada país destino – Almacén de los compradores

### **Día 5 – MAÑANA**

Distribución a los consumidores.

La importancia de no romper la cadena de frío hará que el producto llegue a su destino lo más fresco posible, ya que no existirá un cambio brusco de temperaturas que permitan la madurez temprana de la flor.

## DIFERENCIACIÓN

- Se produce por medio de la generación de una marca propia, certificado de origen, sumado al certificado de No Deforestación que debería extenderse para todo el distrito de Chinchao.
- Hacer un perfil técnico de la hortensia y demostrar que es amigable con el medio ambiente, con la ayuda de los organismos gubernamentales.
  - ✓ Descripción
  - ✓ Composición de suelo
  - ✓ Composición química de la flor
  - ✓ Taxonomía
  - ✓ Especie
  - ✓ Grado de impacto con el ecosistema
  - ✓ Entre otros
- Hace una Guía de Exportación para las flores Hortensias para ser repartido a los productores donde se debe abarcar lo siguiente:
  - ✓ Documentos comerciales (proforma, factura comercial, certificado de origen)
  - ✓ Documentos de transporte
  - ✓ Documentos de aduanas
  - ✓ Documentos de seguro
  - ✓ Trámites aduaneros
  - ✓ Certificaciones específicas (certificación fitosanitaria, certificación, certificado de no deforestación)
  - ✓ Requisitos adicionales del país destino
- Crear un perfil exportador para las hortensias, es decir, al generarse la asociación se debe tener una imagen la cual va ser vendida a nivel nacional e internacional, esta debe incluir lo siguiente:
  - ✓ Breve reseña sobre la asociación
  - ✓ Razón social
  - ✓ Página web
  - ✓ Números de contacto



- ✓ Ubicación
- ✓ Correo electrónico corporativo
- ✓ Página web en paralelo en el idioma inglés
- ✓ Producto
- ✓ Descripción del producto
- ✓ Características del producto
- ✓ Principales mercados
- ✓ Certificaciones

En conclusión, la mejor forma de ayudar y mejorar la cultura exportadora en una localidad es la educación, porque permitirá desarrollar nuestros conceptos y entender mejor las tendencias que el mundo presenta y con la ayuda de la Tecnología de la Comunicación poder mejorar. Asimismo, realizando esta investigación podemos verificar resultados inmediatos y posibles resultados a largo plazo. Por otro lado, esta situación me hace analizar si el gobierno realmente está promoviendo correctamente la cultura exportadora en zonas con alto potencial exportador o solo se enfoca en zonas tradicionales y productos ya exportados. Para ser competitivos se necesita diferenciarnos y buscar nuevas formas de exportación y una de ellas es la exportación de flores ornamentales.

#### CUADRO N° 4 – RESULTADOS INMEDIATOS

RESULTADOS INMEDIATOS	
Descripción	Actores
Actualización del directorio de contactos	DIRCETUR Huánuco
Creación de una marca propia	Productores de Mayobamba y Cancejos
Impulsar la formación de una asociación	Productores de Mayobamba
Contar con la presencia de los productores en la Rueda de Negocios Centro Exporta que se va realizar en Mayo en la ciudad de Huánuco	DIRCETUR Huánuco

**Elaboración:** Propia

## CAPITULO VI: REFERENCIAS

- Barrera, Raúl (2013), *“EL CONCEPTO DE CULTURA: DEFINICIONES, DEBATES Y USOS SOCIALES”*, Revista de Claseshistoria, Publicacion Digital de Historia y Ciencias Sociales.
- Grimson, A. (2008), *“DIVERSIDAD Y CULTURA: REIFICACIÓN Y SITUACIONALIDAD”*, Tabula Rasa 8, Pág. 45
- UNESCO (1982), *CONFERENCIA MUNDIAL SOBRE LAS POLITICAS CULTURALES*. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>
- Hidalgo Campos, Pedro; Manzur Mobarec, Enrique; Olavarrieta Soto, Sergio; Farías Nazel, Pablo; (2007). *LA CULTURA NACIONAL Y SU IMPACTO EN LOS NEGOCIOS: EL CASO CHILENO*. *Estudios Gerenciales*, octubre-diciembre, 57-67.
- Rodríguez, Alberto (2007), *IMPACTO DE LA CULTURA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES, UN ÉNFASIS EN LOS NEGOCIOS CON MÉXICO*, Daena: International Journal of Good Conscience, Setiembre.
- PORTAFOLIO (2008), *“¿CÓMO NEGOCIAN LOS PERUANOS?”*, Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/negocian-peruanos-414978>

- PÁRAMO, Dagoberto (2010), “*CULTURA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES*”, Editorial - Pensamiento y Gestion, Universidad del Norte.
- LLAMAZARES, Olegario (2011), “*LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES*”, Boletín económico de ICE N°3011
- Sierra G., Jaime H.; (2005). *EXPORTING CULTURE: A REQUIREMENT FOR COMPETITIVE INTERNATIONALIZATION*. Universidad & Empresa, junio-Sin mes, 56-74.
- Lavanda, Flor, Tabra, Edgardo (2005), *NEGOCIOS INTERNACIONALES*, Contacto Empresarial Perú SAC y Asociación Peruana de Logística Empresarial, agosto, Pág. 55 – 65.
- RODRIGUEZ VALENCIA (2002), Joaquín, *ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EXPORTADORAS*, editorial Thomson. Pág. 41.
- Gobierno de El Salvador, *CULTURA EXPORTADORA*, Recuperado de <http://www.proesa.gob.sv/exportaciones/programas-de-apoyo/cultura-exportadora>
- Sierralta R., Anibal (2004), *EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS LATINOAMERICANAS Y EL IMPACTO DE LA INVERSION Y EL COMERCIO EN LA CULTURA DE SUS PAISES Y EN SUS PRACTICAS DECISORIAS*, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Tesis de Grado, pág. 145-160
- Giral, José; Vladimir, Antonio; Lapuente, Luis; Viesca, Georgina (1998), *SU EMPRESA ¿DE CLASE MUNDIAL?*, Panorama Editorial, Pág. 183 – 198.
- Uribe, Claudia; Ardilla, Gustavo y Esmeral, Fernando (2006), *FINANCIAMIENTO Y PROMOCION A LA PYME EXPORTADORA: CASO COLOMBIA*. Programa ALIDE, BID, FOMIN. Enero. Pág. 6 – 13.
- Ramírez, Marta (1999), *LA EDUCACIÓN COMO INSTRUMENTO DE FOMENTO DE LA CULTURA EXPORTADORA*, Revista Colombia Internacional, Pág. 7 – 12
- Plan Estratégico Nacional de Exportación 2003 – 2013, Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/plan-estrategico-nacional-exportador/penx-2003-2013/>
- Plan Maestro de Cultura Exportadora (2006). Recuperado de [http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2003\\_2013/5Plan\\_Cultura\\_Exportadora/Plan\\_Maestro\\_Cultura\\_Exportadora.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/5Plan_Cultura_Exportadora/Plan_Maestro_Cultura_Exportadora.pdf)
- Plan Estratégico Nacional de Exportación 2015 – 2025, Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/plan-estrategico-nacional-exportador/>
- PORTER, Michael (2009), “*SER COMPETITIVO*”, Ediciones Deusto, España



- AGUIRRE, Carlos (2014), “*KRUGMAN, PORTER Y COMPETITIVIDAD A PROPOSITO DE LA VISITA DE PAUL KRUGMAN AL PERÚ*”, Conexión ESAN. Recuperado de: <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/01/29/krugman-porter-competitividad-peru/>
- Sierralta, Aníbal (2007), *INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS LATINOAMERICANAS*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Pág. 15 – 18
- Marshall, A. (1957). *PRINCIPIOS DE ECONOMÍA*. Capitulo VIII. Madrid: Aguilar.
- Acevedo, Mónica y Buitrago, Martha (2009), *ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL, CRECIMIENTO PRODUCTIVO E INNOVACIÓN. EL CASO DE LAS PYMES DEL SECTOR TEXTILES Y CONFECCIONES EN BOGOTÁ*. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/11684/T10.09%20A21a.pdf?sequence=2>
- BECATTINI, Giacomo. (2004), *VICISITUDES Y POTENCIALIDADES DE UN CONCEPTO: EL DISTRITO INDUSTRIAL*. Economía Industrial, Nº 359, España.
- Santos, José, *ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL*, Artículo Competitividad – Economía, Universidad de Ingeniería. Recuperado de [http://www.bibliotecacentral.uni.edu.pe/pdfs/COMPETITIVIDAD/art\\_001.pdf](http://www.bibliotecacentral.uni.edu.pe/pdfs/COMPETITIVIDAD/art_001.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013), *COLECCIÓN PROMOVRIENDO EXPORTACION – GUIA N°12 ASOCIATIVIDAD PARA EL COMERCIO EXTERIOR*, Edición Dirired.net
- Ministerio de Educación (2007), *PORTAL EDUCATIVO AYUDARA A CREAR UNA CULTURA EXPORTADORA EN EL PAÍS*, Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/noticias/index.php?id=5368>
- La República (diciembre 2011), *PROMOVERAN CULTURA EXPORTADORA INCLUSIVA*, Recuperado de <http://larepublica.pe/14-12-2011/promoveran-cultura-exportadora-inclusiva>
- MINCETUR (11 de julio de 2015), *MINISTRA SILVA PARTICIPÓ EN LA CELEBRACIÓN DEL 8VO ANIVERSARIO DE LA FACULTAD DE COMERCIO EXTERIOR Y RELACIONES INTERNACIONALES DE LA UIGV*, Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/ministra-silva-participo-en-la-celebracion-del-8vo-aniversario-de-la-facultad-de-comercio-exterior-y-relaciones-internacionales-de-la-uigv/>
- MINCETUR (20 de marzo de 2015), *MINISTRA SILVA: “CAPACITAREMOS A NIVEL NACIONAL EN ACCESO A MERCADOS PARA CONSOLIDAR CALIDAD DE PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN”*, Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/ministra-silva-capacitaremos-a-nivel-nacional-en-acceso-a-mercados-para-consolidar-calidad-de-productos-de-exportacion/>

- PROMPERU (2011), *REVISTA DE PROMPERU MACRO REGION CENTRO*, exportando.pe
- EXO PERÚ (2011). Recuperado de <http://www.exoperu.com/index2.php>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=160.00000](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, *PREMIO MINCETUR*. Recuperado de [http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/Sites/Premio\\_MINCETUR/](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Premio_MINCETUR/)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, *PROGRAMA EDUCATIVO EXPORTADOR*. Recuperado de [http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/Sites/Pecex/resumen\\_ejecutivo.html](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/resumen_ejecutivo.html)
- DIRCETUR Huánuco (2010), *REQUISITOS MINIMOS PARA SER ACREDITADO POR EL MINCETUR COMO PROMOTOR DE COMERCIO EXTERIOR*. Documento oficial
- DIRCETUR Huánuco (2008), *CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN HUÁNUCO, DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO HUÁNUCO, COMITÉ EJECUTIVO REGIONAL DE EXPORTACIONES Y LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL SECUNDARIO PARA LA CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA RED EDUCATIVA DE COMERCIO EXTERIOR (RECEX)*. Documento Oficial.
- , *DESARROLLO DE CULTURA EXPORTADORA – IMPLEMENTACION DEL CURSO DE COMERCIO EXTERIOR EN LA CURRICULA DE ESTUDIOS PARA EL 3RO, 4TO Y 5TO AÑO DE EDUCACION SECUNDARIA*. Documento oficial
- DIRCETUR Huánuco (2017), *PLAN DE TRABAJO - GENERACIÓN DE CAPACIDADES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE UNA CULTURA EXPORTADORA*, Gobierno Regional Huánuco – Dirección de Comercio Exterior. Documento oficial

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### **ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DE HUANUCO**

Licenciado en Hotelería y Turismo James A. Jump Brancacho

**1. Usted tiene conocimiento sobre el término cultura exportadora**

Si, consideramos que es importante generar conocimiento al interior de las organizaciones exportadoras y población en general sobre la actividad comercial exportadora.

**2. ¿Cómo podría definirlo?**

Como un conjunto de conocimientos, actitudes y aptitudes relacionadas a las exportaciones.

**3. ¿Cuál es la participación de la DIRCETUR en la consolidación de la cultura exportadora en el distrito de Chinchao?**

La DIRCETUR ha desarrollado en base a la política nacional de comercio exterior planteada en el PENTUR y el PERTUR, el fortalecimiento de la cultura exportadora en el a nivel regional como una estrategia de desarrollo interno.

**4. ¿Existe participación de la DIRCETUR en las currículas de las universidades, institutos o escuelas especializadas de Comercio Exterior para fomento de cultura exportadora?**

La DIRCETUR Huánuco en los últimos 6 o 7 años ha fomentado la inserción en la currícula educativa contenidos de comercio exterior, en Instituciones Educativas de nivel secundario, ha capacitados docentes de nivel secundario usando los manuales para tal fin que fueron elaborados por el MINCETUR.

**5. ¿Tiene Conocimiento de algunas organizaciones que fomenten la cultura exportadora en Chinchao?**

Tengo información que los docentes que han recibido capacitación por parte de la DIRCETUR hace algunos años atrás, aún difunden el tema de cultura exportadora en sus alumnos del nivel secundario en el Distrito de Chinchao – Acomayo.

**6. Haciendo un balance entre el PERX 2003 – 2013 a la actualidad, ¿qué resultados positivos podemos encontrar en el distrito de**

### **Chinchao enfocándonos en el pilar de consolidación de la cultura exportadora?**

Considero que uno de los logros obtenidos es la socialización del tema de cultura exportadora entre la plana docente y alumnos del distrito de Chinchao, lamentablemente estos esfuerzos aún son limitados en el distrito, debido principalmente al poco personal con que cuenta la Dirección de Comercio Exterior para el desarrollo de este tema, teniendo en cuenta que la Región cuenta con 11 provincias 75 distritos.

## **ANEXO 2**

### **ENTREVISTA AL DIRECTOR DE COMERCIO EXTERIOR (DIRCETUR)** **HUANUCO**

Ingeniero Agrónomo Edgar O. Ramírez Martínez

**1. ¿Usted tiene conocimiento que en distrito de Chinchao existen exportadores de hortensias mediante asociaciones?**

Sí, existen 3 asociaciones vigentes, las asociaciones están exportando, pero en estos momentos hay una división, porque familiarmente quieren exportar, ya no como asociación, sino de manera individual. Porque encuentran un clúster en Lima que les negocia todo, envían directamente a él y se encarga de negociarlo, pero directamente no están saliendo.

**2. ¿Su institución realiza asesoría a los productores hortensias?**

En estos momentos no, los hemos estado asesorando hasta hace 4 años atrás, pero ahora no tenemos participación alguna.

**3. ¿Qué programa de capacitación u orientación han manejado en esos años?**

En ese tiempo, hemos estado trabajando con Ruta Exportadora, algunos de ellos han entrado a ese programa.

**4. ¿Cuál ha sido el beneficio para los productores de hortensias entrar a Ruta Exportadora?**

Dos empresas han llegado a conocer lo que es exportación, mejorar producto e inclusive cuentan con un plan de negocios.

**5. ¿Qué resultados puede destacar de esta participación?**

Bien, al principio hemos abierto el mercado Canadá, hemos fortalecido un poco el mercado de España que tenían en una primera oportunidad y sobretodo, habíamos propuesto la asociatividad, pero, así como se genera la asociación ingresa una nueva empresa Kampoflor y esta empieza a comprar al resto, entonces los productores piensan “para que me voy a ir hasta Lima y hacer los envíos, si aquí me lo compran”, la producción ya va monopolizada a una sola empresa.

**6. ¿Realiza la DIRCETUR y la Cámara de Comercio de Huánuco un trabajo conjunto hacia los productores de hortensias?**

Nosotros tenemos un convenio para manejar ciertos procesos, no solamente en asesoramiento, sino que nos apoya con las instalaciones y

equipos cuando hacemos nuestros programas de capacitación que es parte de la cultura exportadora. Realizamos capacitaciones aquí en Huánuco, Tingo María y otras zonas, donde hacemos un filtro de los productos de mayor demanda, les damos asistencia técnica y el mejoramiento de su calidad.

**7. ¿Cuenta la dircetur con un empadronamiento de las asociaciones de hortensias?**

Si yo no conozco la cultura y no sé lo que es exportación, no me voy a involucrar en el tema y no va importar la asociatividad, seguirán vendiendo como lo vienen haciendo, pero si yo entiendo lo que significa exportación, los beneficios que me va a dar y el nivel que me va hacer alcanzar como empresa la exportación, voy a empezar a aprender. La comunidad lo ve así, porque hemos tenido poca participación asociativa y que se nos hace difícil, no solo en los agricultores o productores, asociarnos se nos hace difícil a nosotros que promovemos la asociación para trabajar con otros sectores porque todos quieren cumplir sus metas.

**8. ¿Tiene usted antecedentes de malas prácticas comerciales de los productores de hortensias en la localidad de Chinchao?**

Una muy terrible, una mala práctica en comercialización, se los habíamos advertido, cuando nosotros los habíamos capacitado todos tenían sus cajas tipo exportación, mandaron hacer sus cajas para la asociación. Lo que pasó fue que cada productor designaba a quien se iba a entregar el producto en Lima y luego volvían esas mismas cajas con el nombre de la asociación. Hace 5 años, paran a la furgoneta que llevaba las flores en el control de La Oroya y piden abrir las cajas, encontrando droga en el interior, como no tenía un dueño específico no se sabía quién había enviado, se enteró el bróker en Lima y cortó el negocio por el riesgo que tiene.

**9. Por otro lado, ¿conoce usted sobre organizaciones internacionales u ONGS que brinden asesoramiento a los productores de hortensias?**

Hay organismos que apoyan a la producción de flores, pero específicamente de hortensias no. Genéricamente muchas de las instituciones técnicas de cooperación internacional están abocadas a la preservación y conservación del medio ambiente, y las hortensias han empezado a depredar y cambiar todo el hábitat que existe en el bosque. Entonces, lamentablemente nadie te va apoyar si depredas el medio ambiente.

**10. ¿Cuál es el compromiso de la DIRCETUR con los productores de hortensias en el mejoramiento de la cultura exportadora?**

Nosotros tratamos de mejorar la calidad del producto, pero el producto en caja (con valor agregado), siempre que recurren a nosotros se les asesora se les indica que tienen que mejorar. Empezábamos cuando las flores se enviaban por ómnibus, se cogían en la madrugada, en la mañana ya estaban en los lavaderos, cortar los tallos según los mercados donde se envía, después se les enseñó el embalaje, con un correcto secado de flores poner sus preservantes, embalarlos y enviarlo, hemos sugerido que tengan una cadena de frío para preservarlos y tenga mayor durabilidad.

Siempre estamos tratando de asesorarlos, acompañarlos, darles asistencia técnica y sobre todo trabajar la parte de la promoción de la exportación y que ellos participen en eventos.

**11. ¿Usted cree que la capacidad productiva de hortensias en la localidad de Chinchao podría abastecer a un nuevo mercado internacional?**

Sí, yo entraría al mercado japonés, porque el japonés cada semana compra flores naturales, además es un mercado que está cerca, entonces tenemos un flete más barato.

### ANEXO 3

#### **ENTREVISTA A UN PRODUCTOR Y EXPORTADOR DE HORTENSIAS DEL DISTRITO DE CHINCHAO – CANCEJOS**

Sr. Pablo Villogas

**1. ¿Ha recibido anteriormente alguna capacitación por parte de la MINCETUR o de algún gremio empresarial?**

Sí, he recibido seminarios de Adex y algunas veces que he podido asistir a miércoles del exportador en Lima. Aquí en Huánuco muy poco, normalmente siempre son para productos agrícolas como papa, cacao y café, no tenemos capacitación para las flores.

**2. ¿Tiene conocimiento del término cultura exportadora?**

Sí, pero no sabría cómo definirlo exactamente.

**3. ¿Alguna ONG nacional o internacional que les haya brindado capacitaciones?**

Hace un par de años, la ONG naturaleza y cultura nos dio asistencia técnica, pero alguien ha filmado todas nuestras malas prácticas e hizo un documental en inglés y lo envió a nuestros clientes en Europa y se nos cayó el negocio. Desde el 2009, tenemos un acuerdo con el gobierno regional para no talar y trabajar en armonía con el medio ambiente

Nos gustó el trabajo de la ONG, naturaleza y cultura, pero al ser la comunidad de Mayobamba propietaria de todo el terreno e interpreto mal, por poco nos expulsan por permitir el ingreso de la ONG, ellos piensan que la ONG está cobrando por el bosque y a nosotros nos pagan por producir, es por eso que ha roto nuestro contacto con la ONG.

**4. ¿Usted tiene referencia si otros productores de hortensias conservan sus áreas naturales?**

Sí, Colombia tiene alrededor de sus parcelas arbustos y los colombianos ofrecen comprar hortensias de un ambiente sostenible y la hortensia peruana es vista como producida en zona talada, por eso queremos asesoramiento para quitar esa mala imagen de la zona.

Nosotros hemos reforestado el área con saucos alrededor de nuestras parcelas, claro no son todos, pero la mayoría está protegiendo el área. Entonces, para nosotros como productores nos conviene conservar los bosques para conservar la humedad y que nuestras hortensias sean de



calidad, porque si se depreda, tendremos hortensias más pequeñas con hojas vidriosas que no va servir para competir.

Por eso tenemos un conflicto en la comunidad, porque un grupo que no está de acuerdo con nosotros y nosotros mantenemos nuestra posición de no seguir talando. El tema ambiental es importante porque es una marca que nos garantiza que somos buenos agricultores con responsabilidad ambiental.

**5. ¿Cómo es la producción de la hortensia?**

Las hortensias es un arbusto que vendemos con cuatro hojas, tiene como 32 hojas y todas ellas las bajamos al suelo como material orgánico, tiene raíces profundas, la raíz madre como un metro y medio y no degrada la tierra, es perenne. Existen plantas de 45 años y producen bien, incluso dicen que hay plantas de 80 años de vida.

Se ha demostrado que la hortensia es un producto al 90% amigable con el medio ambiente y no degrada la tierra, necesitamos un sustento técnico y científico para que nos valide esta información.

**6. Usted me comentaba del apoyo de la ONG naturaleza y cultura, ¿Qué resultados les dio la capacitación que recibieron?**

Esa capacitación nos ha gustado mucho y nos ha reforzado a conservar el medio ambiente, tales como vertientes no dejar materiales que afecten al medio ambiente, eso nos ayudó como productores, nos dieron una charla de convivencia con el medio ambiente que es positivo, pero la otra parte que son mayoría, no entienden ese mensaje, ahora recurrimos a la municipalidad para que ellos nos manden un ingeniero para que lo maneje.

**7. ¿De qué manera les apoya la municipalidad de Chinchao?**

Solo ellos se van a encargar de pagar la certificación de no deforestación y al ingeniero y ahí acaba su ayuda, anteriormente ellos fueron los que se opusieron al ingreso de la ONG y como no es aliado político del partido del gobierno regional hicieron un golpe político donde no quisieron hacer un trabajo común y eso nos perjudica como comunidad.

**8. ¿La alcaldía de Chinchao les ha dado alguna capacitación sobre cultura exportadora?**

No, no tiene esa visión, esa intensión, seguramente porque no lo tenemos tampoco.

**9. ¿Usted se siente cómodo exportando a un tercero?**

No, si la producción es 100% el producto exportable es un 40% ese 60% entra al mercado lima, es bajo y difícil, hay momentos pico y otros donde tenemos que botar la hortensia, si podemos exportar un 80% de la producción total seríamos exitosos y hoy no lo estamos.

**10. ¿Su empresa tiene visión a exportar a un nuevo mercado?**

Somos 8 productores más grandes, digo más grandes porque tenemos más de 2 hectáreas, formalizar una cooperativa, pero a nivel de todos los productores, en el campo basta a que dejas a uno suelto y ahí crea conflicto, por eso queremos hacer una cooperativa agraria que se dedique a exportar a grandes volúmenes.

## ANEXO 4

### **ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA COMUNIDAD DE MAYOBAMBA**

Sr. Anastacio Melchor Saravia

**1. ¿Usted tiene conocimiento del término cultura exportadora?**

No, supongo que tiene que ver con la importación de los productos.

**2. ¿Alguna vez han recibido capacitaciones en temas de comercio exterior?**

No, todavía, pero queremos conocer más sobre ese mundo de las importaciones y empezar a vender sin terceros.

**3. ¿Tienen apoyo por parte de la municipalidad de Chinchao?**

Sí, estamos buscando que nos den apoyo en dinero para tener el certificado de forestal, nos manden un ingeniero para que nos apoyen con las importaciones de flores a otros países. También estamos pensando en hacer cooperativas para todos los productos que tenemos como granadilla, papa y las hortensias.

**4. ¿Realiza capacitaciones en temas de comercio exterior la municipalidad de Chinchao?**

No, pero queremos saber más de eso, para ayudarnos como comunidad y que vendamos no solo las flores sino los otros productos que tenemos y también nuestros ganados, puede ser una forma de que Mayobamba sea conocido.

**5. ¿Alguna vez han participado en ferias internacionales?**

No que yo sepa, nosotros por el aniversario de Chinchao hemos realizado una feria donde los mismos agricultores de diferentes productos salen a vender, así nos apoyamos entre todos, si tú tienes papa y yo tengo flores, nos apoyamos para que crezca nuestra comunidad.

**6. ¿Tiene participación la DIRCETUR en el distrito de Chinchao?**

Es la primera vez que vienen por aquí con usted, antes solo vinieron los del gobierno regional para culparnos de la tala del bosque, yo también soy productor de hortensia y le aseguro que la zona donde se ha producido el huaico no había plantaciones de hortensias, se derrumbó porque ya se estaba venciendo la tierra. Nosotros no queremos que pase lo mismo con ustedes, que vengan y se aprovechen de nuestros

productos, queremos que nos ayuden a mejorar no que ganen con nosotros.

## ANEXO 5

### **ENTREVISTA A PRODUCTORES DE HORTENSIAS DEL DISTRITO DE CHINCHAO – CANCEJOS**

Sres. Edwin Melchor y Guido Estela

**1. ¿Ustedes tienen conocimiento del término cultura exportadora?**

Supongo que debe ser las costumbres de exportar y la forma de venderlo con los extranjeros.

**2. ¿Ustedes exportan directamente o tienen algún intermediario?**

Si trabajamos con un intermediario, pero como dicen las empresas grandes dominan a los chicos y como son grandes hacen sus cosas a su manera, nosotros queremos tener contacto directo con los clientes, ya que ellos ganan más que nosotros como productores. Nosotros necesitamos un asesoramiento en comercio exterior para saber si hacemos bien nuestro trabajo.

Nosotros necesitamos conseguir un mercado directo y estable, porque estamos dependiendo de una persona, contamos con una buena producción y la sobreproducción que hay aquí hace que al campesino gane solo para sobrevivir, muchas veces las flores se echan a perder porque no tenemos compradores.

**3. ¿Alguna vez han recibido capacitación por parte de ONG's o ministerios?**

Si hemos recibido capacitación de la ONG del gobierno regional, han venido, e incluso los de INDECI han venido, han visto mi tierra bien ordenadita (refiriéndose a las plantaciones), como te digo era chacra trabajada que ya no había un árbol, donde tú talas de inicio siempre te va quedar esos troncos, pero como ya no tienes (árboles) de tiempo porque se han hecho otras siembras, te va quedar así y ahí ya puedes tecnificar como tú quieras, haciendo unas buenas hileras para poner el abono y su tratamiento, pero viene el ingeniero y se “marketea” con eso, vienen sus supervisores y hacen ver que fue su trabajo.

El sr. Guido menciona que él aprendió a tecnificar por medio de las plantaciones que tenía su familia, donde era todo desordenado y se ocupó en medir y ordenarlo de una forma distinta para que sea ordenado. Actualmente se ve ordenado las parcelas e incluso el acceso a la zona de plantación no es fácil de ingresar.

#### **4. ¿Cómo va la demanda de las hortensias?**

Hay demanda en Lima, solamente manejan precios, lo que se padece es en épocas de verano y justo de octubre a diciembre empieza el invierno aquí y esas épocas es donde tenemos sobreproducción. Nosotros estamos mandando a provincias, anteriormente nos están comprando Huancayo, Trujillo, Arequipa.

Lo que nosotros buscamos es un comprador directo fuera, porque trabajar con un solo intermediario no cubre con toda la sobre producción que tenemos, por eso, queremos formar una asociación.

#### **5. ¿Cuentan con camiones frigoríficos para el traslado de las flores?**

Nosotros no tenemos camiones, la empresa a la que vendemos ellos se encargan de eso, nosotros solo les proporcionamos las cajas con las hortensias y después ya nos devuelven esas cajas para los otros envíos. Ellos lo llevan a Lima y ahí ya deben usar ese sistema.

#### **6. Tengo información que ustedes anteriormente estaban exportando directamente, ¿qué paso con sus clientes?**

Anteriormente, en esa parte del bosque que se ve (señalando hacia el cerro) nadie sembraba nada, el derrumbe que se vino, es netamente bosque, pero que hizo ver el gobierno regional que ese derrumbe se originó porque la gente ha talado, hizo ver que los hortensieros tenemos la culpa de eso. Como no han venido directamente ellos (refiriéndose a los encargados del gobierno regional), sino por información de otros, esa es la imagen que se han llevado donde nos compran, entonces ellos mismos dicen cómo van a comprar a depredadores, nuestra imagen dañada por el gobierno regional, en vez de ayudarnos y darnos una solución de venir a delimitar y reforestar. Encima, esa información salió en el periódico, redes sociales y esos son los problemas que ahora enfrentamos.