

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Conocimiento de los enfoques de gestión de calidad beneficiosos para
alcanzar los estándares de certificación relevantes dentro del mercado
estadounidense en el contexto agroexportador del Perú**

Trabajo de Investigación para obtener el grado académico de Bachiller en Gestión
presentado por:

MENDOZA PACHAS, Carla Johana

Trabajo de Investigación para obtener el grado académico de Bachiller en Gestión
presentado por:

PUMASUNCO SILVA, Leonardo Enrique

Asesorados por: Mgtr. Diego Espinosa Winder

Lima, agosto del 2020

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Problema de investigación.....	2
2. Objetivos de investigación	4
2.1. Objetivo principal.....	4
2.2. Objetivos secundarios.....	4
2.3. Pregunta principal.....	4
2.4. Preguntas secundarias.....	4
3. Justificación	5
4. Alcances.....	5
5. Viabilidad.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
1. La Calidad y sus propiedades	7
1.1. Concepto de calidad	7
1.2. Características principales de la calidad	8
2. Enfoques teóricos sobre la gestión de calidad	10
2.1. La inspección.....	10
2.2. El control estadístico de la calidad.....	11
2.3. Aseguramiento de la calidad.....	12
2.4. Gestión de la Calidad Total	12
3. Enfoques teóricos de la gestión de calidad previamente empleadas en el Perú.....	15
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	18
1. Panorama mundial de la agroindustria al 2020.....	18
1.1. Tendencias del sector agroindustrial al 2020	19
1.2. Metatendencias esenciales	19
1.3. Situación de la agroexportación a nivel mundial al 2020.....	20
2. La agroindustria en América Latina	21
2.1. Descripción de la agroindustria en América Latina	21
2.2. Industria agroexportadora de América Latina.....	22
3. El sector agroindustrial en el Perú	23
3.1. Las agroexportaciones en el Perú contemporáneo	23
3.2. Descripción del mercado de destino de las agroexportaciones	26

3.3. Certificaciones del sector agroexportador exigidos por Estados Unidos.....	29
3.4. El sector agroexportador peruano y la gestión de calidad para las certificaciones ..	39
CONCLUSIONES	45
REFERENCIAS.....	47
ANEXOS	52
ANEXO A: Desarrollo de criterios de crecimiento humano en los últimos años	52
ANEXO B: Criterios de evaluación de desempeño agrícola Global GAP.....	54



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Los catorce puntos para la gestión de Deming	8
Tabla 2: Principios Clave para la Gestión de Calidad Total	13
Tabla 3: Las tareas dentro de la Gestión de Calidad Total	14
Tabla 4: Las dificultades del sector agroexportador peruano	25
Tabla 5: Buenas Prácticas de Manufactura.....	31
Tabla 6: Siete Principios básicos de la certificación HACCP.....	33
Tabla 7: Tres Pilares de las Buenas Prácticas de Agricultura	35
Tabla 8: Tres Módulos para cumplir con la certificación Global GAP	37
Tabla 9: Criterios objetivos de la certificación BRC	38
Tabla 10: Relación principios clave de la GCT y criterios de Global GAP	40



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de nueve factores de la Gestión de Calidad Total en la empresa	16
Figura 2: Composición jurídica de productores agropecuarios.....	23
Figura 3: Mercados de destino de las exportaciones no tradicionales (U\$\$ Millones)	28
Figura 4: Principales destinos de Agroexportación en 2019.....	28



RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento es un trabajo de investigación en base a una exploración teórica y contextual sobre la agroindustria exportadora peruana, los enfoques teóricos de la calidad y las certificaciones internacionales basadas en las mismas. Por medio de diversas fuentes, se identificaron los siguientes enfoques históricos relevantes: La inspección, el control estadístico de la calidad, el aseguramiento de la calidad y, por último, con mayor énfasis, la Gestión de Calidad Total. Posteriormente se identificaron y describieron los siguientes tipos de certificaciones prevalentes en el mercado americano: Buenas Prácticas de Manufactura, HACCP, Buenas Prácticas de Agricultura, Global GAP y BRC Food Safety.

A partir de ello, se decidió escoger a la entidad certificadora Global GAP como fuente principal de ventajas al momento de optar por una certificación de calidad dentro del sector agroindustrial exportador. Para esto, se relacionaron las exigencias propuestas por dicha entidad y los principios clave de la teoría de enfoque de Gestión de Calidad Total. Bajo esta comparación, se encontró similitudes entre los criterios que ambos contienen. Por ejemplo, bajo el criterio del empoderamiento de los empleados, tanto el enfoque teórico como las normas para la certificación de Global GAP manifiestan su importancia y relevancia al momento de promover la calidad en los productos de la organización. Es bajo este y otros criterios a mencionar, que se manifiesta una asociación entre el conocimiento del enfoque de la Gestión de Calidad Total y el conocimiento y familiarización con las normas propuestas para la certificación de calidad emitida por la certificadora internacional Global GAP.

Palabras claves: Calidad, Certificación, Agroindustria, Agroexportación, Estados Unidos

INTRODUCCIÓN

En este trabajo de investigación se presenta un marco de análisis de los enfoques de la gestión de calidad para alcanzar los estándares de certificación exigidos por el mercado estadounidense en el sector agroexportador del Perú. Para ello, se consideró ideal dividir esta investigación en cuatro apartados los cuales serán brevemente descritos a continuación. En primer lugar, se plantea que el capítulo 1 exponga el planteamiento del problema de la investigación. Esto también involucra la mención del problema de investigación, la justificación, las preguntas y los objetivos del presente trabajo.

El capítulo 2 contiene el marco teórico en el cual se basa la presente investigación. Por ello, este apartado se encuentra dividido en tres secciones que son las siguientes: la definición de la calidad y sus propiedades, los enfoques teóricos de gestión de calidad y los enfoques teóricos de la gestión de calidad previamente empleados en el Perú. Cabe mencionar que estos cuatro puntos a su vez se dividen en subtemas. El objetivo de este capítulo es explorar los enfoques teóricos y teorías de la gestión de calidad.

En el capítulo 3 se presenta el marco contextual. Este marco se concentra en la descripción del sector agroexportador peruano. Para ello, se incluyen tendencias globales y la descripción del sector agroexportador en América Latina hasta llegar a la realidad peruana y los mercados más atractivos para Perú. Posteriormente, se describen las certificaciones de mayor relevancia para Estados Unidos que existen en el sector agroexportador. Los objetivos de este capítulo son describir la situación actual del sector agroindustrial-exportador en el Perú, explorar los mercados más atractivos para la agroexportación local y las certificaciones relevantes para Estados Unidos en el sector agroexportador. La última parte de este capítulo permite explorar la relación de los enfoques teóricos de gestión de calidad en sector agroexportador peruano para el logro de la certificación Global GAP.

El último apartado pretende presentar las conclusiones finales que surgieron después de haber revisado la literatura disponible. Antes de terminar la investigación, se cuenta con la lista de referencias que contiene a las fuentes utilizadas a lo largo de este trabajo de investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

El concepto de globalización no es nada nuevo en el mundo de la academia. Cada vez más aspectos de la vida humana se encuentran interrelacionados con el contacto con otras personas sin importar fronteras geográficas, nacionales o culturales. Una de las principales y más relevantes facetas de la globalización es su efecto en las economías del mundo. Esto se puede entender como una creciente interpenetración de las economías junto con la integración de diversos mercados, tanto de bienes como de servicios, de trabajo, conocimiento y más (Barea y Billón, 2002). Ambas autoras apuntan a la formación de un mercado mundial, en donde los bienes de todas las regiones participantes del globo compiten por ofrecer sus bienes a la demanda mundial.

En los últimos 5 años, las agroexportaciones peruanas han pasado por un considerable crecimiento: al hacer la sumatoria del valor de las exportaciones agropecuarias en años específicos (2015 y 2020), se observa que estas han aumentado su valor de US \$191.4 a US \$505.8 millones (Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2015 y 2020). Esto representa un incremento porcentual de 164.26 dentro de un periodo de media década. Durante el año 2019, el PBI en millones de soles alcanzó el valor de S/. 546,650 (Banco Central de Reserva del Perú BCRP, 2020b). Si se convierte este valor a dólares, para poder ser comparado con el valor total de las exportaciones agropecuarias del año 2020, se tiene que este sector representa un 0.31% del PBI del año 2019. Otra faceta positiva para la agroexportación es que, al momento de la elaboración de este proyecto, el Perú cuenta con 23 tratados de libre comercio actualmente vigentes con diversas entidades transnacionales (Acuerdos Comerciales del Perú, 2020a). Un tratado de libre comercio representa la negociación entre dos o más países para establecer un área libre comercial en donde el comercio de bienes y servicios pueda conducirse con un menor número de barreras.

En ese contexto, donde la participación en las exportaciones está cobrando cada vez más importancia, la obtención de una certificación internacional es de increíble valor. Posesión de una certificación de este tipo llega a mejorar la productividad, ayuda a conquistar mercados y genera confianza entre los clientes (Mondragón, 2016). Estar certificado abre la puerta a diversos mercados de consumidores, quienes son cada vez más conscientes de su decisión de compra, y que buscan compañías que satisfagan sus cada vez más altas expectativas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura ONUAA, 2013).

Optar por una certificación no es de carácter obligatorio para el crecimiento empresarial, teniendo presente que la gran mayoría de empresas en el país no exportan (Malca y Rubio, 2015). Aun así, se debe tener en cuenta que, según el estudio de Cavusgil y Nevin, el contar con una certificación representa una gran oportunidad de ganancia económica, debido a que un crecimiento

en las exportaciones de un país suele estar asociado con la generación de efectos positivos en el crecimiento de la economía de dicho país y de las empresas individuales (como se citó en Malca y Rubio, 2015). Existen diversas instituciones que buscan validar los bienes entrantes a este nuevo mercado mundial. La Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (en adelante AGAP), menciona organizaciones internacionales como:

- Global GAP: Programa de aseguramiento líder del mundo, con presencia en 135 países.
- Codex Alimentarius: *International food standards*, agrupación de estándares de salubridad alimentaria reconocidos a nivel mundial.
- Social Accountability International, bajo la certificación estandarizada SA8000.
- ISO9000 relacionado a los fundamentos de sistemas de gestión de calidad e ISO9001, relacionado con los requisitos necesarios para una certificación ISO9000.
- Ethical Trading Initiative: bajo la implementación del ETI Base Code of Labour Practice.
- Amfori BSCI: organización de mejoramiento de supply chains internacional, con el Amfori BSCI Code of Conduct.

Estas y muchas más organizaciones promueven diversos estándares internacionales de calidad, salubridad alimentaria, tratamiento ético de mano de obra, cuidado ambiental y protección sociocultural. Dentro de estas organizaciones, las que se enfocan en una gestión adecuada de la calidad como Global GAP, se expresa la importancia que sostiene este concepto dentro de las organizaciones que acreditan. Es, así pues, porque los mercados del mundo están cada vez más inclinados a optar por productos que cumplan con sus cada vez más altas expectativas y necesidades (Mondragón, 2016).

El hecho de necesitar de un desarrollado sistema de gestión de calidad para la acreditación de este tipo de certificados representa una grave problemática para las empresas agroexportadoras peruanas, debido a que solamente un pequeño porcentaje (el 1%) de estas, cuenta con sistemas de gestión de calidad suficientemente capaces como para cumplir con las evaluaciones realizadas por las entidades certificadoras (Instituto Nacional de Calidad INACAL, 2017).

Considerando esta situación, la problemática a brindar a la luz es la pérdida de oportunidad de crecimiento dentro del sector agroindustrial peruano, a través de las exportaciones en base a certificaciones de calidad internacionales hacia mercados extranjeros. Al haber identificado la presencia de un impacto positivo tanto para empresas individuales como para el país en su

conjunto, la inacción en este sector representa una problemática que se ha de resolver si es que se desea obtener un avance económico dentro de la sociedad.

2. Objetivos de investigación

2.1. Objetivo principal

Conocer los enfoques teóricos de gestión de calidad beneficiosos para alcanzar los estándares de certificación relevantes dentro del mercado estadounidense en el contexto agroexportador del Perú

2.2. Objetivos secundarios

- Objetivo teórico 1: Explorar los distintos enfoques teóricos y teorías contemporáneas de la gestión de calidad
- Objetivo teórico 2: Explorar los enfoques teóricos de la gestión de calidad previamente empleados en el sector agroexportador
- Objetivo contextual 1: Describir la situación actual del sector agroindustrial-exportador en el Perú
- Objetivo contextual 2: Explorar los mercados más atractivos para la agroexportación local
- Objetivo contextual 3: Explorar las diferentes certificaciones relevantes en Estados Unidos que existen dentro del sector agroexportador
- Objetivo contextual 4: Explorar la relación de los enfoques teóricos de gestión de calidad en sector agroexportador peruano para el logro de la certificación Global GAP

2.3. Pregunta principal

¿Con qué enfoques teóricos de gestión de calidad se puede conseguir un beneficio al momento de alcanzar los estándares de certificación relevantes dentro del mercado estadounidense en el contexto agroexportador del Perú?

2.4. Preguntas secundarias

- ¿Cuáles son los distintos enfoques teóricos y teorías contemporáneas de la gestión de calidad?
- ¿Qué enfoques teóricos de la gestión de calidad fueron previamente empleadas en el sector agroexportador?
- ¿Cuál es la situación actual del sector agroindustrial-exportador en el Perú?

- ¿Cuáles son los mercados más atractivos para la agroexportación local?
- ¿Cuáles son las diferentes certificaciones relevantes en Estados Unidos que existen dentro del sector agroexportador global?
- ¿Qué relación tienen los enfoques teóricos de gestión de calidad en el sector agroexportador peruano para el logro de la certificación Global GAP?

3. Justificación

El trabajo de investigación permitirá a las empresas agroexportadoras del Perú conocer los enfoques teóricos de gestión de calidad útiles para alcanzar estándares de certificación internacionales, y así obtener acceso a mercados extranjeros de gran valor, como los de Estados Unidos. Así, las organizaciones podrán mejorar su desempeño en referencia a la gestión de calidad de sus productos y apuntar a la adquisición de certificados internacionales, ya que son estos los que finalmente avalan la calidad del producto y servicio ofrecido. De esta manera, las agroexportadoras peruanas, al movilizarse en dirección de la mejora de sus métodos de aseguración de calidad productiva, podrán tener la oportunidad de incrementar su número de clientes potenciales con los que comercializar durante la vigencia del certificado.

Esta investigación genera valor a las ciencias de la gestión al brindar una adaptación de la teoría existente sobre gestión de calidad, aplicada al sector agroexportador peruano. Más aún, se busca explorar los alcances de este marco teórico de las ciencias de la gestión en ese sector. Finalmente, su desarrollo como trabajo de investigación también busca justificar la relevancia de dicho aspecto teórico dentro de la gestión del sector previamente mencionado.

4. Alcances

Es de vital importancia identificar los tipos de alcance a los cuales se enfocará la investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), el alcance del estudio depende de la estrategia de la investigación y se podrá clasificar como exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

El presente trabajo de investigación abarca dos alcances: exploratorio y descriptivo. El alcance exploratorio consiste en examinar un tema poco estudiado con el propósito de “obtener información más completa respecto a un contexto particular o cuando se desea ahondar el tema desde nuevas perspectivas” (Hernández et al., 2010, p.79). El alcance exploratorio será empleado para obtener información relevante respecto a la gestión de calidad y las distintas certificaciones existentes para la agroexportación hacia el mercado estadounidense.

Por su parte, el alcance descriptivo se emplea para comprender en detalle el comportamiento del objeto de estudio, en este sentido, buscan “especificar propiedades,

características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández et al., 2010, p. 80). Este será empleado en la investigación para describir el sector agroindustrial exportador peruano e identificar el rol de la gestión de calidad dentro de este. Algunas de las personas a entrevistar son las siguientes: Oscar Taquia, docente de la Facultad de Gestión PUCP y especialista en gestión de operaciones; miembros del grupo de investigación en Tecnologías y Procesos Agroindustriales (ITEPA) PUCP; Yorleny Jimenez, asesora en logística y comercio exterior; por último, a los miembros de la empresa agroexportadora peruana PUMA SAC. Se llegó a entrevistar a dos personas relevantes para la investigación, siendo:

- Oscar Taquia Cueva, gestor de operaciones, logística y cadena de suministro, a la vez docente de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Jorge Pumasunco Herhuay, contador de carrera y dueño de una empresa familiar agroproductora en el norte del país. Producción enfocada en uva, espárrago, limón y maracuyá.

5. Viabilidad

En primer lugar, se contó con la disponibilidad del personal y la gerencia de la empresa PUMASAC, un participante activo del sector agroexportador peruano, debido al contacto personal existente entre los investigadores y la organización. Se contó con la disposición del tiempo por parte de los investigadores para la realización de la investigación desde los meses de abril a julio.

En segundo lugar, se cuenta con acceso a información de fuentes secundarias en bases de datos electrónicas, relacionadas al tema de la agroindustria nacional, la agroexportación y la gestión de calidad. Las principales plataformas para consultar información académica van a ser la página web del sistema de bibliotecas PUCP y las distintas herramientas que ofrece para continuar la búsqueda en revistas académicas internacionales y libros teóricos en formato PDF tanto en español como en inglés. Adicionalmente, otra fuente es la página web del INEI, el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEXPERU), principales periódicos, entre otros para la parte de información contextual del sujeto de investigación.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El objetivo de este capítulo es explorar los enfoques teóricos y teorías de la gestión de calidad. Por esa razón, se encuentra dividido en tres puntos. En primer lugar, se define la calidad y sus propiedades. En segundo lugar, se describen los enfoques teóricos de gestión de calidad. Estos son los siguientes: la inspección, el control estadístico de la calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de calidad total. En tercer lugar, se describen los enfoques teóricos de la gestión de calidad previamente empleados en el Perú.

1. La Calidad y sus propiedades

1.1. Concepto de calidad

La idea de calidad ha existido desde hace varios miles de años, en donde, sin embargo, el obtener una definición precisa y comúnmente aceptada es algo que todavía no ha tomado lugar (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996). Una razón de porque ha sido este el caso es la constante dependencia de su significado en la persona que ha de definirlo, y, por lo tanto, será un concepto que variará de persona a persona, puesto que cada uno tiene su propia forma de entender el mundo a su alrededor, junto con diversos niveles de conocimiento del mismo (Acevedo, Lorenzo y Pinedo, 2009). Otra razón por la cual una definición de calidad y de un análisis de sus efectos varía según el periodo de tiempo y autor consultado, vendría a ser porque cada definición toma distintas unidades de análisis, (como productos, procesos, sistemas, mercado, empresa y más) y asigna mayor importancia a alguna de las distintas dimensiones de la calidad del producto, junto con distintos métodos de evaluación (Camisón, Cruz y González, 2006).

Según Deming, “La calidad sólo puede definirse en función del sujeto.” (Deming, 1989, p. 132). Tomando esto en cuenta, si se ha de imponer una explicación al concepto de calidad, se ha de hacer conforme a las unidades de análisis que se consideren importantes dentro del contexto a analizar. Es así que para el desarrollo de esta investigación la definición propuesta por la ISO 9000:2015, que expresa que “La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad de satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y no previsto sobre las partes interesadas pertinentes.” (International Organization for Standardization ISO, 2015, p. 7). Esta interpretación es la que más se ajusta al contexto agroindustrial exportador, que es el ambiente a analizar, puesto que una gran parte del desarrollo de relaciones comerciales exitosas en este sector se logra a través de la satisfacción de las necesidades y requerimientos de cada uno de los clientes con los que una empresa exportadora se relaciona. El impacto previsto y no previsto es la capacidad de una organización de correctamente identificar las necesidades y demandas de su consumidor y atenderlas de manera exitosa, logrando el impacto previsto (continuación de la relación comercial) y evitando el impacto no previsto (finalización de futuras

ventas). Esto se evidencia en la ISO, que menciona que “La calidad de los productos y servicios incluye no solo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente” (ISO, 2015, p. 8).

Gracias a lo expuesto anteriormente se conoce el qué es (cumplir expectativas y necesidades) y el según quién (el cliente) de la calidad. Pero a esta definición le falta una identificación del dónde. Es así que, a este entendimiento del concepto de calidad se le puede adicionar que la calidad también involucra el meticuloso estudio de cada parte del proceso de producción (el dónde), y de la intervención de la administración para la solución de cada problema o defecto que se presente, por más pequeño que se considere (Newbold, Carlson y Thorne, 2008). Específicamente para productos más que para servicios, el proceso de producción de los bienes es el lugar donde se ha de identificar desviaciones o errores, los cuales al ser corregidos a tiempos y de manera adecuada, pueden asegurar que el producto continúe cumpliendo con las especificaciones que le son requeridas. Adicionalmente, para cumplir con este objetivo, Newbold y otros también mencionan que es necesario la recopilación de datos periódicamente, analizarlos y así poder identificar desviaciones en la producción.

Es así entonces, que se llega a concluir que la calidad radica en ofrecer un producto o servicio que logre cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes que los solicitan. El espacio que expresa la presencia o ausencia de calidad de una gama de productos es el proceso de producción del mismo. Esta es la definición bajo la cual se entenderá el término de calidad dentro de la investigación.

1.2. Características principales de la calidad

Teniendo una definición de calidad a la mano, también surge la necesidad de identificar qué características o aspectos relevantes se encuentran presentes cuando hablamos de calidad. Deming, con un enfoque en el desarrollo de la industria estadounidense pero que tiene también una aplicación más internacional, menciona que no solo basta con resolver problemas grandes o pequeños (Deming, 1989). Para mantener a una firma relevante en el tiempo, su entendimiento de calidad ha de estar acompañado por catorce principios a “Los que denominó los 14 puntos para la gestión”, que son los siguientes:

Tabla 1: Los catorce puntos para la gestión de Deming

N°	Puntos para la gestión
1	Hacer un hecho continuo el mejorar el producto y el servicio, buscando mantener la competitividad del negocio en el mercado y su permanencia y la de los colaboradores en el mismo.

Tabla 1: Los catorce puntos para la gestión de Deming (continuación)

N°	Puntos para la gestión
2	Adoptar los cambios y mejoras provenientes del paso del tiempo. El equipo directivo tiene que cumplir con este cometido y llevar a cabo el cambio dentro de sus compañías.
3	Distanciar a la calidad de la inspección de productos terminados. La calidad radica dentro de la producción del producto mismo.
4	Evitar las negociaciones basadas únicamente en precio. Redirigir el enfoque al coste total. Lo ideal es tender con un solo proveedor, que sea leal y confiable.
5	Una forma de aumentar tanto productividad como calidad es la constante actualización del sistema de producción y servicio. Lograr esto significa reducir costes de forma constante.
6	Ingresar la formación del personal en su trabajo. Aumentar la formación significa disminuir errores.
7	Brindar un liderazgo basado en ayudar a los colaboradores y equipo de producción. El trabajo de supervisión también necesita de revisión constante.
8	Potenciar la eficacia dentro de la compañía a través del desecho del temor y del miedo.
9	Visualizar a la organización en su conjunto, y no como grupos separados por funciones. El trabajo del personal en conjunto es lo que prevé problemas, antes, durante y después del despacho del producto.
10	Retirar la obligación de brindar una calidad perfecta al equipo de producción. La mayoría de errores que disminuyen la calidad provienen del sistema en su conjunto y no del trabajador individual.
11	Eliminar estándares de trabajo tipo cupos. Eliminar también las métricas y mediciones puramente numéricas. Sustituir todo esto por el liderazgo.
12	Permitirle al trabajador de cualquier área de la compañía el estar orgulloso de su trabajo. Quitar las calificaciones anuales en base a méritos.
13	Ofrecer dentro de la compañía opciones de mejora y de educación.
14	Lograr la transformación en base al aporte de todos dentro de la organización. El cambio proviene de todos y no solo de un grupo.

Adaptado de Deming (1989)

Los 14 puntos brindan un acercamiento mayor a un mejor entendimiento sobre lo que es calidad y el rol que cumple dentro de las organizaciones. Más aún, forman una guía sobre lo que se tiene que agregar o remover para mantener la relevancia de la firma dentro del mercado en donde participa, durante largos periodos de tiempo. Finalmente, llega a reforzar la idea de que lograr un alto nivel de calidad no solo evita la disolución de la compañía, sino que puede llevarla a alcanzar mejoras, tanto dentro de su capacidad productiva como dentro de sus propios trabajadores.

Si bien el reconocimiento de los puntos mencionados anteriormente es esencial para un entendimiento de calidad dentro de la empresa, estos solos no brindan un conocimiento suficientemente específico sobre cómo implementar una adecuada gestión de calidad. Para esto, han surgido diversos enfoques teóricos dentro de las ciencias de la gestión, que permiten optar por un acercamiento hacia el ideal de calidad más certero a las necesidades de la empresa.

2. Enfoques teóricos sobre la gestión de calidad

A lo largo de los años, dentro de la implementación de mejoras por parte de las organizaciones en torno al concepto de la calidad han surgido varios métodos o enfoques bajo las cuales diversas firmas buscaban asegurar una entrega constante y adecuada de productos que cumplan con los estándares de calidad que tenían propuestos. A estos utensilios administrativos se les identificó distintos alcances que serán explicados a continuación.

2.1. La inspección

La inspección es una de las primeras formas de gestión de la calidad aplicadas, teniendo su posible inicio de manera amplia alrededor de 1910, a finales de la segunda revolución industrial (Coello, 2012). El objetivo básico de la inspección es evitar que productos defectuosos lleguen al cliente (Camisón et. al., 2006). Bajo la inspección se establecen especificaciones de calidad previas al comienzo de la producción del bien, y en base a dichas especificaciones comienza la producción, en donde cada bien producido ha de ser revisado y comparado con las especificaciones establecidas. En base a esta inspección del bien pueden surgir dos resultados diferentes. El producto puede cumplir con las especificaciones y continuar su camino hasta el consumidor final, o puede fallar los puntos requeridos y ser o desechado o, si es posible, reutilizado como material para nuevos productos.

Si bien un enfoque de gestión de calidad como esta es mejor que un sistema sin control en absoluto, se pueden llegar a destacar varias desventajas provenientes del uso de este sistema de control de calidad (Camisón et. al., 2006):

- La inspección no puede ser siempre perfecta y no va a lograr el objetivo de eliminar los defectos. Incluso si se llegaran a inspeccionar cada uno de los bienes producidos, todavía existe la posibilidad, ya sea por malicia o por descuido por parte del trabajador, de que un bien defectuoso llegue a las manos de unos de los clientes de la empresa, generando considerables costos tanto internos como externos.
- El mismo hecho de retirar a un producto de la línea de producción para una inspección pone en riesgo sus características importantes como durabilidad, disponibilidad, y fiabilidad de los productos.

- Entre más complejo sea el producto producido, más será la dificultad de poder realizar una buena inspección, incluyendo un gran aumento en el tiempo que toma realizar la inspección de cada bien.
- La inspección recluye a la calidad únicamente al área productiva, donde no se han de implicar el resto de áreas de la compañía.
- Establecer un área de inspección cambia el enfoque de producir un buen producto a producir solamente un producto que pase la inspección.

A pesar de contar con las desventajas mencionadas previamente, Coello explica que, si bien en un inicio su aplicación se dio únicamente al final de la línea de producción, se ha llegado a ampliar el rango de inspección a todo el proceso de producción, junto con la línea de entrega (2012).

2.2. El control estadístico de la calidad

El control estadístico de la calidad surgió a partir de 1920, y tuvo una fuerte presencia hasta mediados de los años cincuenta (Coello, 2012). Este enfoque de la gestión de la calidad busca “introducir la calidad en el proceso” (Camisón et. al., 2006, p. 227). Así, este enfoque se relaciona con el control estadístico de procesos, que busca controlar los procesos a través de su verificación según características de calidad previamente establecidas, que toman lugar durante la producción misma. Stoner, Freeman y Gilbert (1996) describen al control estadístico de la calidad como el uso de métodos para medir las variaciones de los procesos de trabajo y para mejorarlos en forma constante, antes de la etapa de inspección final, con el propósito de prevenir la producción de productos fallidos.

Mientras que la inspección se centraba más en el producto final, el control estadístico se enfoca más en el proceso de producción de los productos. Su búsqueda de la calidad comienza a través de un análisis completo del sistema productivo y de los procesos utilizados para producir bienes o servicios. Dentro de este análisis se llegan a identificar tres momentos:

- La detección de anomalías, que pueden ser clasificadas como aceptables, porque están dentro del rango aceptable de calidad, o no aceptables, porque no llegan a cumplir con estas especificaciones y generan errores dentro de la producción.
- La detección de fuentes aleatorias, que pueden ser problemas repetitivos o comunes, y las fuentes no aleatorias, que representan problemas esporádicos o especiales y que muestran una vulnerabilidad en el proceso de producción.
- Por último, se llega a la localización y subsanación de las fuentes de variabilidad en la calidad detectadas, logrando así disminuir el número de defectos en bienes futuros y generando ganancias para la compañía, a través de un mayor número de ventas (ya

que menos productos terminan siendo fallidos) y a través de un menor número de defectos (significando menores pérdidas de tiempo y de materia prima).

2.3. Aseguramiento de la calidad

Empezando en la década de 1960, en Estados Unidos, este enfoque surgió en base a la necesidad de ese periodo de ofrecer al público bienes que cumplieran con los altos estándares de seguridad especificados por los clientes (Coello, 2012). En este periodo se reconoció que la calidad podía quedar garantizada en el lugar de la fabricación mediante el establecimiento de un sistema de la calidad, que permitiría satisfacer las necesidades del cliente final (Coello, 2012). Así, se reconoce al aseguramiento de la calidad como el “conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos dados sobre la calidad” (Camisón et. al., 2006, p. 232). El modo de lograr esto sería a través del desarrollo de un sistema interno que se encargará de recopilar cada momento de producción para así luego poder señalar con alta precisión si un producto ha sido elaborado bajo las especificaciones establecidas, detentando a la vez cualquier error, eliminándolo del sistema.

Es dentro del uso de este enfoque que se introduce el concepto de manuales de calidad, a forma de generar confianza en los clientes, junto con la introducción del uso de auditorías internas y externas para examinar el sistema de la gestión de la calidad llevada en un punto específico de la compañía (Coello, 2012).

Al igual que con el control estadístico de la calidad, dentro del aseguramiento de la calidad el enfoque se da a toda la cadena productiva, pero a un mayor nivel de profundidad: Desde el diseño del producto, su producción y venta y servicio, hasta el servicio postventa (Coello, 2012). Sin embargo, Camisón et. al. (2006) mencionan que es preferible designar el mayor grado de esfuerzo en el aseguramiento de la calidad durante el inicio del proceso de producción, ya que “más vale prevenir que curar” (p. 234). Así, se da a entender que la detección de errores es menos costosa y más eficiente cuando se realiza al inicio y no al final, dándole prioridad a las etapas de diseño y producción que a las de venta y postventa. El aseguramiento de la calidad es el primer enfoque que manifiesta querer hacer el producto bien a la primera, volviéndose también el primer enfoque preventivo en la Gestión de la Calidad (Camisón et. al., 2006).

La visualización actual de estos estándares de sistemas en la actualidad, que conforman al aseguramiento de la calidad se manifiesta a través del conjunto de normas ISO, serie 9000.

2.4. Gestión de la Calidad Total

Finalmente, dentro del marco de la calidad, se llega a sugerir que la calidad total del producto es cuando la calidad está presente en todas las fases de su ciclo de vida (Camisón et. al., 2006). El término Total así, significa tomar en su totalidad a las áreas funcionales y equipos de la

empresa e involucrarlas en la gestión de la calidad (DeFeo, 2019). Esta concepción de la calidad la involucra en cada una de las fases dentro de la compañía, desde el diseño del producto o servicio hasta la entrega y servicio postventa. El modelo de Gestión de la Calidad Total introducido por Joseph Juran, es descrito como una excelencia empresarial que cubre la totalidad del negocio (DeFeo, 2019), en donde se incorpora creencias organizacionales y hábitos propuestos en políticas y procesos para desarrollar una cultura capaz de diseñar y entregar productos y servicios que excedan las necesidades del cliente, de las regulaciones impuestas, del negocio en sí y de la sociedad misma (DeFeo, 2019).

2.4.1. Principios Clave de la Gestión de Calidad Total

Para poder entender el enfoque de la Gestión de Calidad Total, es necesario tener en cuenta los denominados principios clave en los que esta se basa. Estos han sido desarrollados por autores como DeFeo (2019), y sirven para facilitar una mejor exploración a este concepto. Los principios clave son los siguientes:

Tabla 2: Principios Clave para la Gestión de Calidad Total

P.C.	Descripción
Enfoque en el cliente	Punto central de cada modelo de Gestión de Calidad Total. La calidad es dictada por el cliente. Ninguna mejora enfocada en la calidad está completa si no se recibe retroalimentación del cliente.
Involucramiento del personal	Cada miembro perteneciente a la organización es responsable de la calidad dentro de la empresa. Esto solo puede suceder si se les ha otorgado el empoderamiento y capacidad de decisión suficiente, lo cual depende del ambiente de trabajo que se les ha otorgado.
Centrado en procesos	Es vital tener un enfoque en procesos y en pensamientos guiados por procesos. Monitorear de manera efectiva cada paso dentro de la organización es esencial para evaluar, mantener y mejorar la calidad.
Sistema integrado	La organización debe de contar también con un sistema de carácter integrado, que permita un efectivo manejo de la calidad total a lo largo de toda la compañía. El sistema puede ser una elaboración única para la empresa o una adaptación enfocada en la calidad como el ISO 9001, pero debe de existir a lo largo de cada área funcional de la compañía.
Acercamiento estratégico y sistemático	Debe de existir un plan estratégico que involucre a la calidad dentro de sus puntos vitales y que exprese cómo la organización planea lograr su misión y sus objetivos como negocio.
Toma de decisiones basada en hechos	Medición del desempeño se ha de basar en los hechos disponibles a la organización y la toma de decisiones nunca debe de basarse en opiniones, ya sea de clientes, de empleadores o de los proveedores.
Comunicación	Una comunicación efectiva es vital para la implementación de cambios significativos. Cada miembro de la organización debe de estar al tanto de la estrategia empleada, de los tiempos involucrados y del razonamiento por el cual se está implementando.
Mejoramiento continuo	La existencia de una cultura organizacional que busque el mejoramiento continuo llevará a los trabajadores a buscar nuevas formas de ser competitivos/as y de entregar productos de mayor calidad a los todos los <i>stakeholders</i> de la compañía.

Adaptado de DeFeo (2019)

Para el desarrollo correcto de estos principios, se ha de poseer varias estructuras, como una infraestructura organizacional integrada, que cuente con elementos como el liderazgo, la planificación estratégica, la gestión de recursos, de información, de procesos y de proveedores (Coello, 2012). También debe de contar con unas prácticas de gestión, como el diseño y desarrollo de una estructura organizativa, el desarrollo propio del personal, una definición clara de calidad y el establecimiento de metas y de objetivos de despliegue (Coello, 2012). Finalmente, también involucra contar con la aplicación de varios instrumentos, para el proceso de planificación y despliegue, para el diseño de servicios, diseño y ejecución de procesos, para la medida, obtención y análisis de datos, para la resolución de problemas y para el análisis de resultados (Coello, 2012).

Debido a la gran consideración que se le da al enfoque dentro de la compañía, su entendimiento y aplicación llega a ser un poco más general en comparación con los otros descritos anteriormente. Aun así, dentro de este se evidencia por primera vez la característica descrita antes durante la concepción del significado de la calidad, manifestando que, desde el diseño hasta la comercialización, la empresa deberá tener en cuenta que la calidad es algo que se percibe subjetivamente y ya no a través de lineamientos previos, como fue establecido en el enfoque de inspección en adelante (Camisón et. al., 2006). El giro que se da al término de calidad es a través del término excelencia: Un producto con excelencia es en otras palabras la mejor versión de sí mismo, un estándar absoluto de lo mejor que puede ofrecer esa versión del objeto (Camisón et. al., 2006).

2.4.2. Las tareas para la Gestión de Calidad Total

La gestión de la calidad total busca integrar los esfuerzos de desarrollo, mantenimiento y mejora de la calidad continua, dentro de los varios grupos dentro de una organización a fin de hacer posibles marketing, ingeniería, producción y servicio a plena satisfacción del consumidor y a los niveles más económicos disponibles para la empresa (Camisón et. al., 2006). Esto se logra a través de la planificación, organización y control de la calidad dentro de una organización y se basa en cumplir las siguientes obligaciones:

Tabla 3: Las tareas dentro de la Gestión de Calidad Total

N°	Descripción
1	Definir dentro de la organización cuál es el objetivo final con el desarrollo de la calidad, dentro de su misión organizacional, su giro de negocio y sus prioridades en el mercado.
2	Bajo el manto de la estrategia de la empresa, desarrollar a la par la estrategia de calidad de la organización.
3	Desarrollar la estrategia de calidad a aplicar a lo largo del ciclo operativo, planificando las acciones necesarias y asignando recursos requeridos para desarrollar las políticas y los programas de calidad, todo bajo la lógica de alcanzar los objetivos establecidos dentro de la empresa.

Tabla 3: Las tareas dentro de la Gestión de Calidad Total (continuación)

N°	Descripción
4	Diseñar la aplicación de la calidad de forma coordinada dentro de la compañía. Esto involucra la adición de las unidades necesarias al organigrama organizacional, la asignación de funciones y de responsabilidades para cada miembro dentro de la organización.
5	Documentar cada proceso y resultado obtenido a través del establecimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad dentro de la organización.
6	Generar una cultura organizacional enfocada en la calidad que, bajo los cambios necesarios, llegue a incentivar el liderazgo en calidad y una estructura y gestión de recursos humanos basada en los principios de la Gestión de Calidad Total (Tabla 2).
7	Impulsar el plan de formación en calidad: en cada miembro de la compañía y en sus grupos de interés, tanto externos como internos.
8	Corroborar cada decisión y acción emprendida bajo el uso de evaluaciones de resultados y la aplicación de medidas correctivas de manera oportuna.

Adaptado de Camisón et. al. (2006)

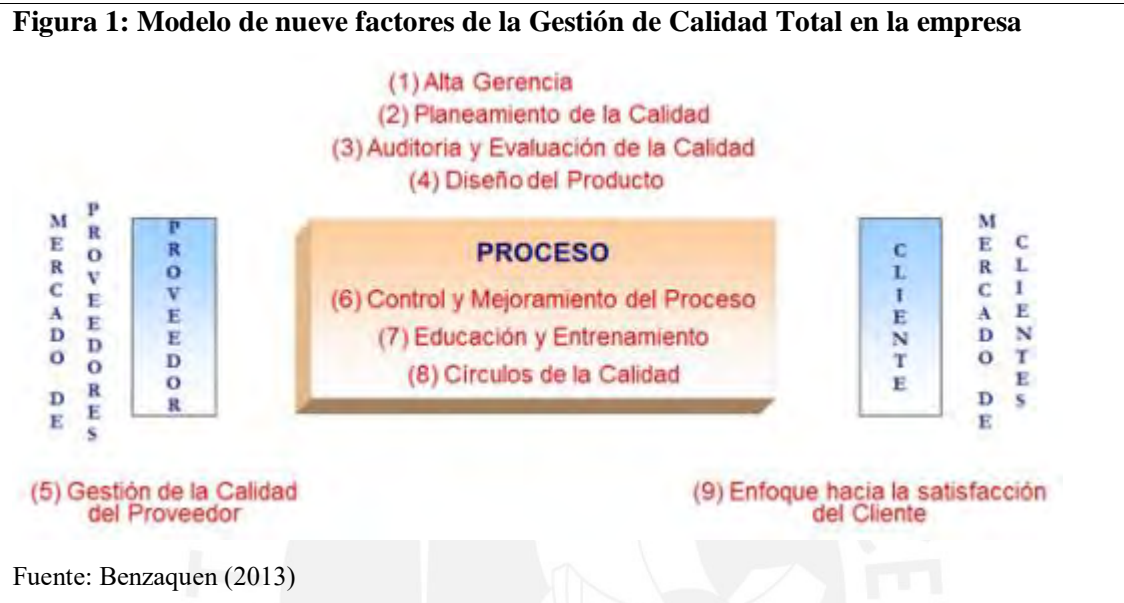
En base a estas obligaciones compartidas las empresas pueden lograr unificar los diversos grupos que la componen para la obtención de una meta común de mejora de calidad continua. Estos enfoques identificados dentro de autores como Camisón y Juran, parten de una perspectiva global, y su planteamiento para el caso de América Latina o de Perú requiere de una contextualización mayor sobre estas regiones.

3. Enfoques teóricos de la gestión de calidad previamente empleadas en el Perú

Benzaquen expresa que el desarrollo de la calidad como concepto surge en el Perú a partir de los años 80 (Benzaquen, 2013), bajo la creación del Comité de Gestión de la Calidad, que agrupa a 21 organizaciones gremiales y educativas y que se encarga de llevar a cabo la Semana de la Calidad, que desde el año 1991 busca promover el desarrollo de la calidad en empresas peruanas. Según Zeballos (como se citó en Benzaquen, 2013), la primera certificación en gestión de calidad que se otorgó en el Perú ocurrió en el año 1994. Esta fue una certificación que no involucró a la alta dirección en el proceso de gestión de calidad, a diferencia de los enfoques actuales.

Dentro de la investigación realizada por Benzaquen, el autor propone la elaboración y el uso de una herramienta de medición de la calidad, formada en base a la combinación de elementos clave planteados por autores como Deming, Juran y otros bajo modificaciones para ser replicado en el Perú y en un futuro en otros países del continente. La herramienta formulada se llama el Modelo de Nueve Factores de TQM (Total Quality Management, traducido a Gestión de Calidad Total) en la empresa. Dicha herramienta contiene varios puntos teóricos expuestos anteriormente, como la presencia de un planeamiento de la calidad tanto en agentes internos como externos a la organización, como aparece en la tabla 3, específicamente en relación a la tarea 7, el enfoque de la calidad en el cliente, el mejoramiento continuo, como se ve en la tabla 2, en los puntos clave 1 y 8 respectivamente, y finalmente la evaluación de la calidad, como se tiene en la tabla 3, tarea 8.

Además, también se realizó en la investigación un Focus Group con expertos en el tema de Gestión de Calidad. Esta herramienta de investigación tuvo como objetivo la obtención de factores clave para la aplicación de la calidad, que sean adaptables a la realidad de las empresas latinoamericanas (Benzaquen, 2013). Es bajo este análisis que se elabora la herramienta de Gestión de Calidad Total en nueve factores:

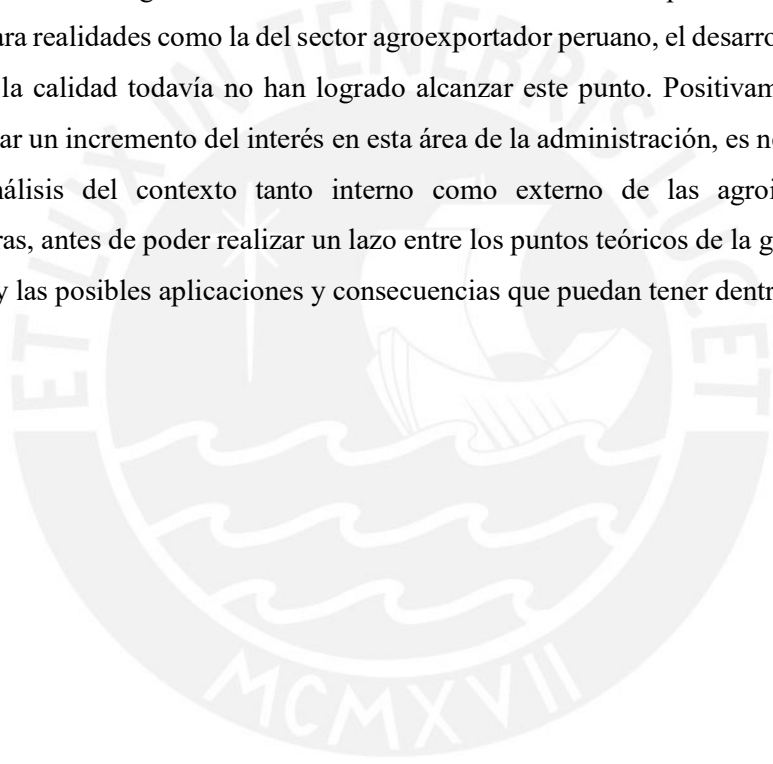


En las conclusiones de este estudio, se manifiesta la creciente presencia de un interés por la calidad dentro de las organizaciones peruanas en los últimos años (Benzaquen, 2013). Más aún, se reconoce el importante rol de la alta gerencia como agentes que guían la implementación y gestión de un sistema de calidad. Estos son los que influyen directamente en los demás factores identificados.

A lo largo del capítulo se comenzó explicando que se entiende con calidad, la dificultad que se tiene al tratar de darle un significado general y finalmente, la importancia de identificar a la calidad dentro de cada organización en base a los elementos más importantes: las necesidades y las expectativas del cliente. Tener una concepción correcta sobre lo que significa calidad para la empresa permite abordar de mejor manera cómo mejorarla. Sin embargo, junto con una definición personalizada de lo que significa calidad, se tiene también diversos enfoques bajo los cuales esta puede ser interpretada dentro de la organización. En otras palabras, entender lo que significa calidad dentro de la empresa no necesariamente representa también un entendimiento sobre cómo visualizar su aplicación. Para esto es que han surgido diversos enfoques a lo largo del tiempo. En el caso de la Gestión de Calidad Total, los principios clave de la Gestión de Calidad Total exponen los elementos esenciales que cada empresa debe de tomar en cuenta si desean aplicar el enfoque dentro de su organización. Otro punto a evidenciar es que, si Deming menciona la importancia de

la necesidad de hacer mejoras continuas al producto, DeFeo profundiza en ese mismo sentimiento, bajo la búsqueda de fomentar la competitividad y el incremento de la calidad de productos producidos. También, cuando el primero menciona fomentar la formación del personal, reducir el miedo y brindarles liderazgo, DeFeo continúa argumentando por el empoderamiento del personal y el incremento de su capacidad de decisión.

Es así que, si tanto los puntos para la gestión de Deming como los puntos Clave de la Gestión de calidad total se visualizan de manera conjunta, se puede apreciar que un entendimiento primordial de la gestión de la calidad puede llevar a un entendimiento de puntos clave de la Gestión de Calidad Total, lo cual llega a concluir en una mejora de y alcance de cada uno de los elementos propuestos, dentro de la organización. Si bien este es el ideal desde un punto de vista teórico, en la actualidad para realidades como la del sector agroexportador peruano, el desarrollo de conceptos y enfoques de la calidad todavía no han logrado alcanzar este punto. Positivamente, aunque se puede evidenciar un incremento del interés en esta área de la administración, es necesario primero realizar un análisis del contexto tanto interno como externo de las agroindustrias y las agroexportadoras, antes de poder realizar un lazo entre los puntos teóricos de la gestión expuestos anteriormente y las posibles aplicaciones y consecuencias que puedan tener dentro de la situación peruana.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Los objetivos de este capítulo son describir la situación actual del sector agroindustrial-exportador en el Perú, explorar los mercados más atractivos para la agroexportación local y las certificaciones más relevantes para Estados Unidos en este contexto. Por esa razón, se encuentra dividido en tres puntos. En primer lugar, se describen las tendencias globales. En segundo lugar, se explora el sector agroexportador en América Latina. En tercer lugar, se describe la realidad peruana donde se exploran los mercados más atractivos para Perú. Posteriormente, se describen las certificaciones de mayor relevancia para Estados Unidos que existen en el sector agroexportador. Finalmente, se explora la relación de los enfoques teóricos de gestión de calidad en sector agroexportador peruano para el logro de la certificación Global GAP.

1. Panorama mundial de la agroindustria al 2020

El sector agroindustrial, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (en adelante ONUAA), está compuesto como el subconjunto del sector manufacturero que procesa materias primas y productos intermedios agrícolas, forestales y pesqueros (ONUAA, 2013). Así, el sector agroindustrial a nivel mundial involucra la fabricación de alimentos, bebidas, tabaco, textiles, prendas de vestir, muebles, productos de madera, papel, productos de papel e impresión, caucho y productos de caucho (ONUAA, 2013). Dentro del contexto agroindustrial también se encuentran los proveedores de insumos para sectores agrícolas, pesqueros y forestales, junto con distribuidores de alimentos y de otros productos que procedan de la agroindustria.

La característica principal que diferencia a la agroindustria de otras industrias es la naturaleza perecedera de los insumos y materias que emplea, junto con la variabilidad de la oferta y la calidad disponible durante el tiempo (ONUAA, 2013). Estas están sujetas a grandes márgenes de variabilidad. Es así que, debido a la incertidumbre alrededor de la oferta de materias primas, resulta característicamente difícil en esta industria planificar exitosamente procesos de transformación y producción y poder generar economías de escala (ONUAA, 2013). Esto se complica cuando se involucra la existencia de parámetros de calidad específicos que inhiben aún más a la producción.

La aplicación de tecnologías dentro de la agroindustria, para el procesamiento de productos alimentarios, es bastante limitada y no difieren en grandes cantidades de producto a producto (ONUAA, 2013). La capacidad de valor añadido es usualmente muy limitada, lo que deja a la materia prima como punto principal del cual se desprenden los precios finales de cada producto.

La ONUAA (2013) identifica dentro del sector agroindustrial tres principales conjuntos de cambios dentro de la evolución de este sector, que sirven para contextualizar su situación actual. Primero, se tiene el incremento de actividades de agro procesamiento, distribución y abastecimiento de insumos agrícolas fuera de la explotación, realizados por empresas agroindustriales. En otras palabras, el nivel de producción y control por parte de las empresas del sector ha aumentado en los últimos años. Segundo, se tiene la presencia de cambios institucionales y organizacionales en las relaciones entre empresas agroindustriales y productores primarios. El cambio evidenciado es uno de integración vertical, en donde las empresas del sector comienzan a cumplir también el rol de ser productores de sus insumos. Tercero, se evidencia en el sector de producción primaria como el descrito anteriormente, pero también relacionado con la composición del producto, la tecnología utilizada y las estructuras sectoriales y de mercado. En forma de resumen, el propio crecimiento que ha ocurrido dentro de la industria ha formado parte esencial de la cual se desprenden los cambios evidenciados en su estructura y organización como industria.

1.1. Tendencias del sector agroindustrial al 2020

En los últimos años, se ha visto tanto en los subsectores agroindustriales alimentarios como no alimentarios, una tendencia hacia mayores niveles de transformación y de adición de valor a los productos, junto con un creciente uso de tecnología cada vez más avanzada (ONUAA, 2013).

Se tiene también una creciente relación entre sectores formal e informal dentro de la agroindustria, especialmente en países en vías de desarrollo (ONUAA, 2013). La informalidad puede considerarse la norma en países dentro de esta categoría, en donde la formalidad toma solamente una fracción de la materia prima, fuerza de trabajo y creación de valor. Una característica principal de este sector informal es la alta variabilidad en la labor que realizan las personas, participando en diversas actividades de negocio. La tendencia que se ve dentro de esta dinámica no es la creación de nuevas empresas y negocios formales sino la transición de la informalidad a la formalidad (ONUAA, 2013).

1.2. Metatendencias esenciales

Con metatendencias esenciales, la ONUAA se refiere a la presencia de elementos intrínsecos al sector agroindustrial, que ocurren a nivel nacional como internacional, y que condicionan y afectan cómo el sector se desarrolla a lo largo del tiempo (ONUAA, 2013).

Como ejemplos de cambios dentro de los países se tiene el crecimiento de los ingresos y de la población dentro de los mismos (ver Anexo A). Este tipo de aumento genera primordialmente un cambio en los hábitos de consumo de la población, formando nuevos patrones de consumo y nuevas demandas por una distinta gama de productos básicos (por ejemplo, la transición del

consumo de féculas o extractos de plantas por carnes, lácteos, frutas, granos procesados y más). Por otro lado, la demanda por productos alimenticios procesados también se justifica por la creciente presencia de cambios sociodemográficos, como el aumento de la urbanización, el aumento de la participación de las mujeres en la fuerza laboral remunerada y el creciente uso de bienes electrodomésticos, todos cuales conllevan a un mayor uso y demanda de productos alimentarios altamente procesados (ONUAA, 2013). Según el Anexo A, tanto el crecimiento de la urbanización de los otros elementos mencionados, son características que conllevan e impulsan la evolución del sector agroindustrial, el cual en cambio termina generando una mayor demanda por insumos primarios básicos para la producción, junto con cambios en los tipos y calidades de las materias primas empleadas (ONUAA, 2013). En otras palabras, dentro de la agroindustria existe un incremento de la cantidad de insumos primarios, bajo estándares de calidad cada vez más elevados.

Otra metatendencia evidenciada en las últimas décadas han sido los cambios económico-políticos, bajo los que opera la industria (ONUAA, 2013). A nivel internacional, se puede evidenciar una transición en la forma en la que las agroindustrias funcionaban, pasando de un modelo estatista, donde el Estado era el encargado de la producción, a un proceso transitorio en donde un ajuste estructural y la liberalización de los mercados culminaron en el establecimiento y comportamiento actual del sector empresarial privado (ONUAA, 2013). A partir de este cambio las agroindustrias obtuvieron, entre otras características, un aumento en la facilidad de inversión en el sector y una reducción en los costes transfronterizos tanto de bienes como de capital (ONUAA, 2013).

1.3. Situación de la agroexportación a nivel mundial al 2020

Debido a los cambios en los patrones de consumo, sobre todo en países industrializados, se ha venido desarrollando un aumento en la demanda de alimentos procesados en estos mercados. A diferencia de tiempos anteriores, este nuevo conjunto de consumidores está demandando cada vez a mayor medida garantías relacionadas a la calidad del producto y a la inocuidad alimentaria (ONUAA, 2013). Esto se traduce para el sector agroexportador como una necesidad de inversión en sistemas más avanzados de control a lo largo de la cadena de abastecimiento y de producción.

Así, dentro de la agroexportación global se muestra un cambio hacia productos de mayor valor para la exportación, con mayor valor agregado y del cual el valor se desprenda menos de las materias primas a utilizar. Esto representa un aumento de insumos necesarios junto con un aumento en la variedad de los mismos (ONUAA, 2013). Por consecuencia, también surge la necesidad para algunos mercados de importar los nuevos insumos, lo cual cambia la dinámica anterior del sector, en donde la cercanía a la oferta de materias primas era una ventaja clara para la exportación. Para

la agroexportación en los últimos años se redefinieron los términos de ubicación y posición competitiva (ONUAA, 2013).

Una de las ventajas claras para la agroexportación a nivel mundial era los bajos costes de la mano de obra. Países como Kenya ofrecen hortalizas frescas semipreparadas al mercado europeo, y gracias al acceso a una abundante mano de obra barata, las agroindustrias de este país logran cumplir con sus metas de exportación a pesar de encontrarse menos capitalizadas en comparación con las industrias del mismo tipo en países desarrollados (ONUAA, 2013). Sin embargo, las capacidades de satisfacer las demandas de los consumidores con respecto a la inocuidad y la calidad de los bienes producidos están cobrando cada vez más importancia. Así, están surgiendo nuevas empresas en el sector privado que buscan cubrir estas necesidades de valor agregado, dentro de las cuales el acceso a una mano de obra barata cobra menos relevancia.

La exploración del panorama mundial del sector agroindustrial exportador describe las tendencias de este contexto de manera amplia y general. Sin embargo, existen características particulares que presenta cada región. Por esa razón, teniendo en cuenta el sujeto de estudio de la presente investigación, es necesario conocer previamente la situación de la región América Latina en el contexto agroexportador.

2. La agroindustria en América Latina

Tanto América Latina como el Caribe cuentan con un gran potencial para la producción agrícola y la agroindustria (ONUAA, 2019). Aun así, cuentan con varios elementos adversos que limitan su crecimiento.

2.1. Descripción de la agroindustria en América Latina

La base productiva en los países de esta región es poco diversa (ONUAA, 2019), lo que significa que la producción no llega a aprovechar las tendencias o modas que ocurran dentro de los mercados objetivos. Más aún, la producción se caracteriza por una falta de generación de valor agregado, que parta del valor de las materias primas, lo cual se demuestra en la poca elaboración que ocurre en los bienes ofertados. Es así que, durante las últimas décadas, varios de los países de esta región se han suscrito a más de 140 Acuerdos Comerciales Preferenciales, llamados también como ACP's, todo esto "a fin de incrementar y diversificar productos y mercados de exportación, mejorar su competitividad y, de esa manera, generar crecimiento económico, crear empleo, fomentar la transformación productiva y reducir la pobreza" (ONUAA, 2019, p. 15). A pesar de esto, se debe tener en cuenta también que, para la industria de la agroproducción, las barreras al comercio no son solamente altas, sino que también los ACP son aún más importantes para facilitar el ingreso a los mercados (ONUAA, 2019). Pese a ello, contar con un ACP es muchas veces insuficiente para impulsar de manera considerable el comercio, debido a que se debe de

superar varias barreras como lo que se mencionó en un inicio, ya que actúan como limitantes del aprovechamiento de dichos acuerdos (ONUAA, 2019), en particular como instrumentos para el fomento de nuevas exportaciones o nuevos exportadores (ONUAA, 2019).

El conflicto comercial entre Estados Unidos y China a lo largo de los últimos años está teniendo consecuencias negativas sobre las perspectivas económicas en América Latina y el Caribe (ALC) (ONUAA, 2019). En primer lugar, juntos China y Estados ocupan más del 55% de las exportaciones realizadas por la región. De esta manera, un descenso en el crecimiento de ambos países implica una disminución en el crecimiento de las exportaciones de ALC (ONUAA, 2019). En segundo lugar, dicho conflicto llega a generar repercusiones negativas sobre el precio de varios bienes de exportación. Para países como Perú y Chile, la caída del precio del cobre hacia su nivel más bajo en los últimos años hace que sus ingresos por exportaciones disminuyan de forma considerable (ONUAA, 2019). En último lugar, el conflicto comercial es añadido a la gran gama de incertidumbre que abordan a los países de esta región, que ya sufren de características de inestabilidad e incertidumbre debido a problemas políticos internos. Esta cantidad de incertidumbre tiene un efecto negativo sobre los flujos de capital hacia la región y la inversión, disminuyendo de esta manera las perspectivas de recuperación (ONUAA, 2019).

Por otro lado, con respecto al nivel arancelario de la región, existe la probabilidad del aumento del arancel de forma progresiva de parte de Estados Unidos a las exportaciones mexicanas “como posible represalia por el flujo migratorio ilegal, sigue vigente y podría también impactar en la evolución de las exportaciones y del crecimiento de ALC” (ONUAA, 2019, p. 24). A pesar de que ciertos países de la región podrían obtener beneficios en el corto plazo de la desviación del comercio, el incremento del proteccionismo en el ámbito comercial podría ser contraproducente en los niveles de inversión, así como también en la productividad; resultando en precios elevados y políticas comerciales con mayor incertidumbre (ONUAA, 2019).

2.2. Industria agroexportadora de América Latina

Las agroexportaciones de este sector se caracterizan por una baja complejidad y el alto peso relativo de los productos ofrecidos (como la soya, el maíz, trigo, etc.) (ONUAA, 2019). Esto llega a traducirse como una pérdida para los exportadores, ya que el valor de los productos ofrecidos es bajo a comparación de otros bienes del mercado con una mejor relación peso-valor. Por otro, uno de los beneficios con los que cuenta las industrias agroexportadoras de América Latina y el Caribe es la ventaja agroclimática. Latinoamérica cuenta espacios geográficamente gratos para la producción continua de bienes específicos a la región o a una estación climática, siendo capaces de atender la demanda del mercado internacional para este tipo de bienes (ONUAA, 2019). El detalle, como lo mencionado al inicio de este tema, es empezar a aprovechar esta ventaja

y no concentrar las agroexportaciones en un pequeño grupo de bienes. En América Latina y El Caribe, el crecimiento del sector agrícola especialmente durante la década del 2000, pasó por un periodo de crecimiento considerable de demanda internacional de materias primas, la cual se concentró principalmente en solo algunas zonas geográficas, las que tuvieron las mejores aptitudes para la producción de los bienes que se demandaban. Esta alza en la demanda también fue guiada particularmente hacia determinados productos vinculados a productores con acceso a mercados externos, según Da Silva (como se citó en Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, ONUAA e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA, 2019).

A partir de la exploración de la situación de la región América Latina en el contexto agroexportador, es necesario conocer la realidad de este sector industrial en el Perú para explorar las características del sujeto de estudio de esta investigación y su relación con el mercado más atractivo que demande los productos agrícolas peruanos exportados.

3. El sector agroindustrial en el Perú

La industria agroindustrial en el país está compuesta por una mayoría de pequeños productores y una minoría de grandes empresas productoras. Según el IV Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO) del 2012, la composición jurídica de los productores agropecuarios era la siguiente:

Figura 2: Composición jurídica de productores agropecuarios

	1994	2012
Total	1 764 666	2 260 973 (100,0%)
Personas Naturales	1 706 935	2 246 702 (99,4%)
Personas Jurídicas	57 731	14 271 (0,6%)

Fuente: Censo Nacional Agropecuario CENAGRO (2012)

La gran mayoría de productores del sector son personas naturales, en su mayoría agricultores individuales, mientras que las personas jurídicas son en su mayoría empresas y en menor medida comunidades campesinas y comunidades nativas (CENAGRO, 2012).

3.1. Las agroexportaciones en el Perú contemporáneo

El crecimiento de las agroexportaciones peruanas se debe al notable crecimiento del sector agrícola de los últimos años. Según Vásquez, (2015) menciona que esta mejora se dio como resultado de la confluencia de tres principales factores. Primero, el desarrollo tecnológico, a través de una mejor tecnificación del riego y mejoras en el manejo agronómico y en la gestión agroindustrial. Segundo, un adecuado trabajo sanitario, a través del control de pestes como la mosca de la fruta junto con un establecimiento de protocolos sanitarios por parte del Servicio

Nacional de Sanidad Agraria (SENASA). Y tercero, se menciona la expansión de mercados de destino a través de los Tratados de Libre Comercio junto con una promoción de la oferta exportable.

En primer lugar, el desarrollo tecnológico y todas sus implicancias ha favorecido al logro de altos rendimientos agrícolas ya que se ha sumado a la diversidad climática del Perú y a la existencia de una mano de obra con identificación milenaria con la agricultura. Además, se pudieron “captar oportunidades de producir sin riesgo de heladas que otros países enfrentan en sus cultivos (palta, uvas y otros) y adaptar especies no nativas con altos rendimientos” (Vásquez, 2015, p. 24). Esto se vuelve evidente cuando se identifica cuáles son las frutas y hortalizas producidas en el país con destino hacia mercados extranjeros. Frutos como el mango, la uva, el espárrago, la aceituna, la cebolla, la palta e incluso los arándanos y las granadas, demuestran como a pesar de no ser originarias del país, se pueden sembrar y adaptar con considerable facilidad, logrando adaptarse a los múltiples tipos de climas del país (Vásquez, 2015). No solamente se cuenta con un clima favorable para la introducción de nuevas especies de frutos, sino que también se cuenta con lo que se puede denominar como un “espíritu emprendedor” (Vásquez, 2015, 26). Esto se manifiesta al ver el nivel de expansión de estos foráneos cultivos en regiones como La Libertad, en donde los varios emprendedores peruanos apostaron por el valor del arándano, generando un considerable aumento en el número de hectáreas de arándanos a lo largo de 4 años, entre el 2014 y el 2018 (Vásquez, 2015).

En segundo lugar, se tiene el adecuado trabajo del SENASA, que es fundamental para un adecuado manejo sanitario y esencial para el ingreso de los productos agropecuarios al mercado externo, a través de la firma de los protocolos sanitarios en un mundo cada vez más sensible a la seguridad sanitaria. Dentro del contexto actual en el que las exportaciones agrícolas están en auge, así como también la creciente rigurosidad por exigencia de calidad, trazabilidad y tiempos de envíos de los productos exportados, será necesario “mayor y mejor dinámica en los protocolos sanitarios y coordinación con los exportadores” para cubrir las expectativas de los clientes en los mercados atendidos alrededor del mundo (Vásquez, 2015). Por esta razón, existe la necesidad de repotenciar estas gestiones e implementar la presencia de agregados sanitarios en los principales países de destino. Para apoyar al cumplimiento de esta necesidad, el 25 de enero de 2015 el MINAGRI y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), suscribieron un convenio con el objetivo de apoyar con la salubridad, fitosanidad en temas agrícolas en general en oficinas del OCEX ubicadas en regiones económicamente importantes como China, Japón, India, entre otros (Vásquez, 2015).

Por último, “el determinante referido a la ampliación de los mercados encontró una gran oportunidad en el marco de apertura comercial que ofrecen los Tratados de Libre Comercio con beneficios arancelarios” (Vásquez, 2015, 27). Este factor ha reforzado las relaciones comerciales de Perú con diversos actores. Por un lado, favorecen las relaciones con los principales socios comerciales de Perú, es decir, con China, Estados Unidos y la Unión Europea. Por otro lado, los TLC también contribuyen a la expansión de mercados que atiende Perú en el continente americano como Canadá, México, Chile, Panamá, Cuba, Costa Rica y Venezuela; así como también con países asiáticos como República de Corea, Singapur, Tailandia y Japón. Finalmente, refuerzan las relaciones comerciales de Perú con países de la Comunidad Andina formada por Bolivia, Colombia y Ecuador, entre otros (Vásquez, 2015). Más adelante esta investigación se profundizará en los acuerdos actuales que se tienen con el mercado objetivo de investigación, Estados Unidos.

Por otra parte, dentro de la situación nacional Matute, Alanoca, Arias, Llantop y Portela (2008) describen al sector agroexportador del país como afectado por una diversa gama de dificultades, tanto intrínseco al sector como resultante de la situación del país actual, que impiden el desarrollo en este sector. Estos llegaron a ser los siguientes:

Tabla 4: Las dificultades del sector agroexportador peruano

Dificultades características del sector agroexportador peruano
Productores y exportadores pequeños, poca diversificación en la oferta.
Falta de valor agregado y de innovación en las exportaciones.
Baja productividad agrícola con costos unitarios altos.
Muy bajo nivel de normalización de productos del sector.
Sistemas de control poco desarrollados. Bajo nivel de eficiencia para la certificación de calidad de los productos.
Escasa inversión en la exportación nacional. Baja capacidad de financiamiento.
Baja calidad de servicios a disposición en la industria junto con altos costos de participación.
Alta distorsión entre las necesidades de productores y exportadores y el sector público para la validación de herramientas legales y reglamentarias en favor al desarrollo del sector.
Falta de apoyo del sector público para la identificación y alcance de mercados de destino para exportaciones.
Ausencia de inversión pública para la promoción del sector y para el desarrollo de herramientas que fomenten la expansión de información y tendencias relevantes.
Poco desarrollo regional en el interior del país, que resulta en el abandono regiones productoras de alimentos.

Tabla 4: Las dificultades del sector agroexportador peruano (continuación)

Dificultades características del sector agroexportador peruano
Bajo nivel de educación y capacitación para poder competir con empresas internacionales.
Escasez de productores de insumos locales de calidad que cumplan con normativas de exportación. Estos actúan como limitantes para la atención de la demanda internacional.

Fuente: Matute y otros (2008). Adaptación propia.

Frente a esta descripción se llega a la presencia de una gran dificultad por parte de los productores locales para empezar a dirigir sus productos al mercado internacional. Por esta razón, se logran identificar retos y puntos de mejora que se han de analizar para solucionar algunas de estas problemáticas.

En primer lugar, con respecto a la inocuidad sanitaria de los alimentos, se necesita el fortalecimiento del órgano regulador que implemente a nivel integral un mejor programa de manejo de plagas. De esta manera, se optimizará la condición fitosanitaria del país y se llevará a cabo la difusión de información de riesgos de plagas. Como resultado, se tendrá una agricultura peruana más competitiva, rentable y con mejor posicionamiento frente a sus clientes actuales y potenciales. En segundo lugar, se debe implementar un plan de desarrollo de infraestructuras hidráulicas que aseguren el abastecimiento del recurso hídrico a las zonas agrícolas en coordinación con los gobiernos locales y principales actores beneficiados. En tercer lugar, se debe trabajar en incentivar la relación entre la investigación científica y el campo de cultivo, precisamente en el manejo de las cosechas. De este modo, se tendrá como resultado que ambos actores compartirán conocimientos relacionados a los avances genéticos de nuevas variedades agrícolas más rentables, mayor monitoreo de las anomalías climáticas según cultivos y zonas, entre otros beneficios. Por esa razón, se debe de “reforzar y mejorar la gestión de las instituciones vinculadas como el MINAGRI, el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) y el SENAMHI y convocar la participación de las asociaciones de los productos líderes de exportación” (Vásquez, 2015, 28).

3.2. Descripción del mercado de destino de las agroexportaciones

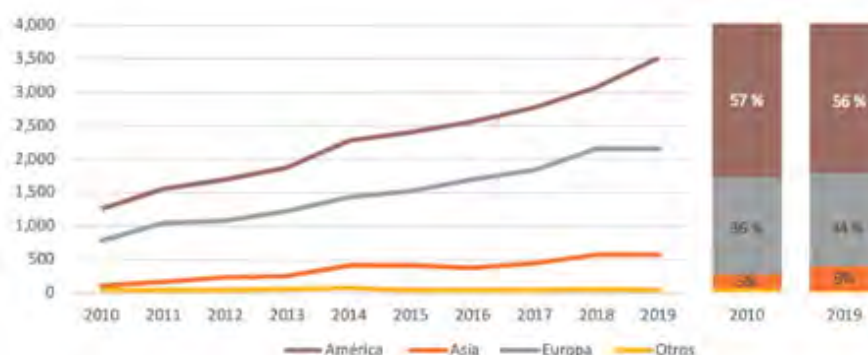
A inicios del año 2020, el exministro de Agricultura y Riego José Manuel Hernández, señaló que el sector agrario aporta entre 5,3% a 5,5% del Producto Bruto Interno (PBI). En sus propias palabras afirmó lo siguiente: “[el sector agrario] Es el segundo productor de divisas, después de la minería, porque ya hemos pasado los US \$7 mil millones de exportaciones” (Sector agrario aporta 5,5% del PBI, 2020, p. 1). Este grado de relevancia del sector mencionado en la economía peruana se ha logrado a través del crecimiento paulatino del volumen de las exportaciones y su valor en el mercado mundial. Más adelante se procederá a explicar a

profundidad lo relacionado al sector agroexportador en Perú; mientras tanto, cabe destacar que las exportaciones se dividen en dos categorías: tradicionales y no tradicionales.

El primer grupo contiene productos en los que no existe un valor agregado durante su producción debido a que no se transforma su esencia natural. Según el BCRP, “Las exportaciones tradicionales incluyen básicamente productos mineros, agrícolas, hidrocarburos y harina de pescado” (BCRP, 2020a, p. 1). En contraste, la categoría no tradicional contiene productos que sí requieren un proceso que les otorga valor agregado; según el INEI, “Los productos no tradicionales más representativos del sector agropecuario fueron las frutas y frutos comestibles, preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos y hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios [...]” (INEI, 2014, p.1). Esta última categoría es el sujeto de estudio de la presente investigación; por ello, se procederá a profundizar en la evolución de los mercados de destino hacia dónde se dirigen los productos no tradicionales del sector agroexportador peruano.

A través de la figura 3 obtenida con datos de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), se visualiza el crecimiento en millones de dólares de exportaciones no tradicionales según la demanda creciente de cada continente geográfico como mercado de destino desde el año 2010 hasta el cierre del año 2019. A continuación, se procederá a explicar cada elemento del gráfico referido. Por un lado, en el gráfico de líneas, los continentes donde se ubican los mercados de destino mantienen una demanda con pendiente creciente constante entre ellos. Es decir, América se sitúa como el mayor mercado en millones de dólares de inicio a fin del periodo analizado, mientras que sucede lo mismo con Europa que mantiene el segundo lugar y Asia el tercero. Por otro lado, en el gráfico de barras, se comprueba porcentualmente lo mencionado con anterioridad ya que se observa que la proporción de demanda de cada continente de destino se mantiene tanto al inicio como al final del periodo analizado. En otras palabras, el mercado de América demandó un aproximado de 55% del total tanto en el año 2010 como también en el año 2019. Lo mismo ocurre con el mercado de Europa que se promedia en 35% y Asia promedia un 7% de demanda del total de los respectivos años.

Figura 3: Mercados de destino de las exportaciones no tradicionales (U\$\$ Millones)



Fuente: SUNAT (como se citó en COMEXPERU, 2020)

De acuerdo al volumen 24 de la revista Negocios Internacionales, propiedad de COMEXPERU, la figura 4 muestra la lista de los 10 primeros países destino de las exportaciones agrarias realizadas a lo largo del año 2019. Durante ese año las agroexportaciones sumaron un valor total de 7,462 millones de dólares estadounidenses. La mayoría de esta entrada de dinero proviene de Estados Unidos, quien a lo largo de ese año se mantuvo como el principal país importador de bienes peruanos. En segundo lugar, se encuentra a Países Bajos, seguido en pequeña medida por España y Gran Bretaña. Los montos alcanzados por cada país se pueden ver a continuación:

Figura 4: Principales destinos de Agroexportación en 2019

	PAÍS	US\$ MILLONES	%
1	EE.UU.	2,474	20.1%
2	PAÍSES BAJOS	1,047	3.1%
3	ESPAÑA	407	-2.6%
4	REINO UNIDO	336	-5.9%
5	ECUADOR	295	0.9%
6	ALEMANIA	260	-8.1%
7	COLOMBIA	219	20.2%
8	CHILE	197	-0.4%
9	CHINA	194	6.8%
10	CANADÁ	165	10%

Fuente: SUNAT (como se citó en COMEXPERU, 2020)

Como consecuencia del liderazgo del mercado estadounidense reflejado en las fuentes presentadas con anterioridad, se le considerará el mejor mercado para las exportaciones del sector agroindustrial peruano en el presente trabajo de investigación.

Esta estrecha relación se remonta a varios años atrás. Específicamente, “Desde el año 1991, mediante la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA – siglas en inglés), el Perú contaba con preferencias arancelarias unilaterales otorgadas por los EE.UU. para el ingreso de ciertas mercancías, [...] vigente hasta el 2001” (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo PROMPERÚ, 2015, p. 7). A partir del siguiente año, a través de la Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga (ATPDEA por sus iniciales en inglés), el mercado estadounidense otorgó una vez más al Perú el beneficio de contar con preferencias arancelarias las cuales fueron constantemente renovadas con vigencia hasta fines del año 2010 (Promperú, 2015). Frente a esta situación, durante el año 2004, ambos países comienzan a plantear negociaciones para la construcción de un futuro Tratado de Libre Comercio con la finalidad de establecer un comercio entre los dos países que sea íntegro, abierto y permanente (Promperú, 2015). Un resultado positivo de la estabilidad generada por este acuerdo llegaría a ser el aumento de capital disponible para el sector exportador.

Por ese motivo, el Acuerdo de Promoción Comercial (APC) firmado en el año 2006 y entrado en vigencia a partir del 2009, permitió que el Perú experimente una potencia en su desarrollo económico a través del comercio, brindando expectativas de comercio nunca antes experimentadas (Acuerdos Comerciales del Perú, 2020b). Este APC es el primer acuerdo vigente que incorpora disposiciones innovadoras sobre la protección del medio ambiente y los derechos laborales que se incluyeron como parte del Acuerdo Bipartidista sobre Política Comercial desarrollado por los líderes del Congreso el 10 de mayo de 2007 (Office of the United States Trade Representative, 2020).

3.3. Certificaciones del sector agroexportador exigidos por Estados Unidos

Como se vio previamente, las agroexportaciones peruanas tienen mayor presencia en Estados Unidos por lo que es el principal mercado de destino de exportación no tradicional (frutas y frutos comestibles, preparaciones de hortalizas, plantas, raíces, tubérculos alimenticios, etc.). El acceso a mercados internacionales, algo inicialmente sencillo para las empresas exportadoras de productos alimenticios, ha pasado a ser más difícil con el paso del tiempo. Las exigencias de los consumidores evolucionan y con esto las regulaciones exigidas también (ONUAA, 2013). Por esa razón, habrá mayor posibilidad de ingreso de los productos agrícolas a mercados extranjeros si la empresa de origen cumple con las certificaciones internacionales que cada país de destino considere relevantes. Las certificaciones más utilizadas por las empresas agroexportadoras están

relacionadas a la calidad e inocuidad de los productos. Sin embargo, no todos los certificados ofrecidos son relevantes para esta investigación. Por ejemplo, el certificado Halal, ofrecido por el USA Halal Chamber of Commerce, Inc., representa el conjunto de dogmas y estándares de productos aprobados por la población musulmana del país norteamericano (USA Halal Chamber of Commerce, Inc., 2020). Sin embargo, en el 2019 la población musulmana en Estados Unidos conformó menos del 1% de la población total de ese país (Lang'at, 2019). Es por eso que se delimita la exploración a certificaciones que sean relevantes a la mayoría del mercado de Estados Unidos dado que, como se comentó anteriormente, es el mercado de destino más atractivo para las agroexportaciones peruanas.

Estados Unidos, al igual que cada país, cuenta con entidades reguladoras que realizan el primer filtro de las exportaciones recibidas y verifican que cumplan con las especificaciones para permitir su ingreso y comercialización en su territorio. La principal entidad reguladora es la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA por sus siglas en inglés), cuya primera función es determinar las regulaciones que garantizan el bienestar y cuidado de los productos necesarios para el sector salud, el sector alimentos, entre otros; su segunda función es asegurar el cumplimiento de dichas regulaciones dentro de Estados Unidos (Promperú, 2015). Para garantizar el cumplimiento de las regulaciones que propone, se ejecuta un proceso de inspección de cada uno de los productos importados del país y “aquellos que no se encuentren conforme a la ley y reglamentos estarán sujetos a regularización o reexportación voluntaria [...] o a destrucción en caso se determine que constituyen una amenaza para la salud de los consumidores” (Promperú, 2015, pp. 9 - 10). Así como esta entidad, existen diversas agencias y departamentos estadounidenses (como el USDA, la EPA, y el TTB) que, según sus competencias, tienen la misión común de formular procedimientos que vigilen y controlen el correcto cumplimiento de leyes federales. Estas instituciones son las que establecen los requisitos que se han de cumplir si es que se busca comercializar alimentos dentro de los Estados Unidos. Dichos requisitos pueden ser tanto a nivel documentario como también a través de revisiones físicas (Promperú, 2015).

Además de contar con la autorización de la reguladora estadounidense, los clientes pueden llegar al grado de solicitar certificados internacionales que avalen una serie de cualidades como calidad del producto, seguridad alimentaria, adecuado proceso de producción, etc. La razón de ser del involucramiento de terceros independientes en el sistema de certificación fue principalmente la necesidad de asegurar el estatus independiente e imparcial de cada evaluación de las características de cada producto y sus respectivos métodos de producción (Pons y Silvardière, 2002). Así, “[el certificador independiente] controla la observancia del pliego de condiciones y, según el caso, concede la certificación” (Pons y Silvardière, 2002, p. 11). De esta forma es que el proceso de certificación cuenta con distintivas ventajas, por un lado, para los consumidores que

disfrutan de productos que satisfacen sus expectativas (Pons y Silvardière, 2002). Por otro lado, se tiene a los productores y las empresas que descubren contar con una nueva ventaja comercial. Hoy en día, un certificado internacional otorga un valor diferencial a la empresa exportadora frente a sus competidores ya que tendrá la oportunidad de garantizar la calidad de su producto ofrecido a través de los cuales llamará la atención de clientes potenciales que exigen dichos certificados. El mercado estadounidense considera relevante una serie de certificados que serán expuestos a continuación.

3.3.1. Buenas Prácticas de Manufactura

En primer lugar, las Buenas Prácticas de Manufactura (del inglés Good Manufacturing Practice) pertenecen al grupo de certificaciones de calidad e inocuidad ya que son un conjunto de prácticas relacionadas al mantenimiento de la higiene y adecuada manipulación, lo cual llega a incluir tanto costumbres como hábitos y actitudes, que son necesarios para que la producción final alcanzada pueda considerarse higiénica que darán como resultado alimentos inocuos (Altamirano, 2018). Precisamente consiste en elaborar un manual aplicado a todo el proceso que recorre el producto ofrecido; es decir, “establecen condiciones básicas y actividades necesarias para mantener un ambiente higiénico durante la producción, manipulación y provisión, con el fin de preparar alimentos inocuos para el consumo humano” (Promperú, 2015, p. 27).

Históricamente, surgen como respuesta a la falta de inocuidad, pureza y eficacia de alimentos y medicamentos. Según Díaz y Uría (2009), el antecedente de su creación aparece en el año 1906 en el contexto de Estados Unidos, cuando se creó el Federal Food & Drugs Act (FDA). Acto seguido, aproximadamente en el año 1938, se estableció el Acta sobre alimentos, Drogas y Cosméticos en la cual se incluyeron criterios de inocuidad como concepto de evaluación (Díaz y Uría, 2009). No fue entonces hasta el 4 de julio de 1962, cuando se dan a conocer los efectos secundarios de un medicamento; acontecimiento que dio lugar a la enmienda Kefauver-Harris y la creación de la primera guía de BPM, la cual pasó por una serie de revisiones y posteriores modificaciones hasta alcanzar las regulaciones vigentes en la actualidad en el mercado estadounidense (Díaz y Uría, 2009). Actualmente, “pueden encontrarse en el Título 21 del Código de Regulaciones Federales (CFR), Parte 110, Buenas prácticas de manufactura en la fabricación, empaque y manejo de alimentos para consumo humano” (Díaz y Uría, 2009, p. 11) como se detalla brevemente a continuación.

Tabla 5: Buenas Prácticas de Manufactura

Nº	Criterios de las Buenas Prácticas de Manufactura
1	Equipos calificados y procesos validados.
2	Contar con los recursos necesarios para la correcta elaboración de productos.
3	Personal capacitado y calificado para realizar los controles del proceso.

Tabla 5: Buenas Prácticas de Manufactura (continuación)

N°	Criterios de las Buenas Prácticas de Manufactura
4	Instalaciones, espacios, servicios y equipamientos adecuados.
5	Rótulos, envases y materiales de buena calidad.
6	Instrucciones y procedimientos aprobados.
7	Transporte y depósito apropiados.
8	Mantener registros durante su fabricación para demostrar que todas las operaciones exigidas para mantener la trazabilidad de sus elementos.
9	Registro de fabricación y distribución para conocer la historia del lote.
10	Almacenamiento y distribución adecuados para reducir cualquier riesgo de disminución de calidad.
11	Establecer un sistema que permita retirar cualquier producto cual sea la etapa en la que se encuentre, ya sea de distribución o venta.

Fuente: Mondragón (2017b).

Cualquier tipo de empresa, ya sea pequeña, mediana o pequeña que esté involucrada en el proceso de fabricación y comercialización de alimentos consumidos por el humano deberían atravesar un proceso de certificación en Buenas Prácticas de Manufactura. El proceso para obtener el certificado de BPM consiste en lo siguiente. Primero, la empresa interesada en aplicar debe presentar una solicitud a la entidad de certificación para iniciar el contrato. Una alternativa de organización mundial independiente que certifica en BPM es la National Sanitation Foundation International (NSF), con sede en Ann Arbor, ciudad Michigan en Estados Unidos. Esta certificadora “elabora estándares de salud pública, y analiza y certifica productos para las industrias de alimentos, agua, ciencias de la salud, suplementos alimenticios y productos de consumo en todo Estados Unidos” (National Sanitation Foundation International NSF, 2020, p. 1). Posteriormente, ambos intercambian la documentación requerida y se escoge fecha para la auditoría a través de la cual se procederá a la evaluación. Acto seguido, se prepara un informe con los resultados obtenidos. De aprobar satisfactoriamente la evaluación, se podrá contar con la certificación; caso contrario, será necesario reiniciar el ciclo de evaluación.

Los principales beneficios de su implementación serían lograr procedimientos óptimos para la producción, aumento de la competitividad y productividad de la empresa al disminuir sus costos y ahorrar recursos usados de manera eficiente, mayor confianza de parte de los consumidores a través del posicionamiento al cumplir estándares obligatorios, personal mejor capacitado y consciente de la necesidad de trabajar bajo estándares de calidad, y evidentemente, la opción de ingresar a nuevos mercados nacionales e internacionales.

3.3.2. HACCP

En segundo lugar, el HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) es el “sistema que permite identificar, evaluar y controlar peligros significativos para la inocuidad de los alimentos” (Organización Mundial de la Salud OMS y ONUAA, 2009, p. 26) Adicionalmente,

la certificación HACCP plantea los Principios generales de higiene de los alimentos, los cuales consisten en una serie de prácticas relacionadas a la higiene que abarcan desde la etapa de producción inicial hasta el consumidor final, haciendo énfasis en los controles de inocuidad claves en cada una de estas etapas (OMS y ONUAA, 2009). El análisis y control de riesgos en el momento oportuno permite diseñar medidas preventivas que aseguren la inocuidad de los alimentos, lo cual tendrá como resultado la reducción de las probabilidades de obtener alimentos que no sean como inocuos (OMS y ONUAA, 2009). Basado en programas eficaces de pre requisitos como la capacitación, el control de plagas y el saneamiento, HACCP aplica medidas de control para prevenir, eliminar o reducir los peligros significativos a un nivel aceptable.

Según la Pan American Health Organization (PAHO), el HACCP fue desarrollado por la Pillsbury Company en la década de 1960. Una de las principales razones para su desarrollo fue el deseo del ejército norteamericano, entre otras entidades, de contar con alimentos inocuos y salubres con los cuales alimentar a su creciente fuerza de exploración espacial (PAHO, 2020). Esto se debió a que se consideraba que las enfermedades alimentarias microbiológicas podrían afectar a los astronautas durante su travesía. Es en base a esto que la Pillsbury Company desarrolló y presentó el sistema HACCP para garantizar el bienestar y la salud de los usuarios, mientras que a la vez disminuía el número total de inspecciones que tenía que realizar a cada producto final (PAHO, 2020). Finalmente, en 1988, la Comisión Internacional para Especificaciones Microbiológicas en Alimentos (ICMSF) publicó un libro que sugería el sistema HACCP como base para el control de calidad, desde el punto de vista microbiológico (PAHO, 2020).

Como menciona la Organización Panamericana de la Salud (OPS), “el sistema HACCP se diferencia de otros tipos de control por estar basado en la ciencia y ser de carácter sistemático [...] HACCP es una herramienta para identificar peligros y establecer sistemas de control enfocados en la prevención” (Organización Panamericana de la Salud OPS, 2017, p. 107). A través de su aplicación se podrán identificar peligros específicos y de ese modo, implementar medidas de control que permitan su identificación y control de modo que se garantice la inocuidad de los alimentos. Para ello, será necesario cumplir los 7 principios básicos que plantea la certificación HACCP los cuales son los siguientes.

Tabla 6: Siete Principios básicos de la certificación HACCP

N° Principio	Principios de la certificación HACCP
1	Realizar un análisis de peligros e identificar las medidas preventivas respectivas.
2	Determinar los Puntos de Control Crítico.
3	Establecer límites críticos.
4	Establecer un sistema de control para monitorear los Puntos de Control Crítico.

Tabla 6: Siete Principios básicos de la certificación HACCP (continuación)

N° Principio	Principios de la certificación HACCP
5	Establecer las acciones correctivas a ser tomadas cuando el monitoreo indique que un determinado Punto de Control Crítico no está bajo control.
6	Establecer procedimientos de verificación para confirmar si el sistema HACCP está funcionando de manera eficaz.
7	Establecer documentación para todos los procedimientos y registros apropiados a esos principios y su aplicación.

Fuente: PAHO (2020).

El HACCP se puede aplicar a todas las etapas de una cadena de suministro de alimentos, desde los procesos de producción y preparación de alimentos, hasta el envasado y la distribución. La FDA y el Departamento de Agricultura (USDA) de los Estados Unidos exigen programas de HACCP para jugos, productos del mar, entre otros. El proceso para certificarse consiste en, primero, enviar una solicitud a algún organismo de certificación. Una alternativa de organización mundial independiente que certifica en HACCP es AIB International, con sede en Manhattan, Estados Unidos entre otras sedes alrededor del mundo. Acto seguido, se deberá revisar el manual de la normal y se efectuará una pre auditoría del Sistema para conocer el estado actual de la empresa y se pueden realizar las correcciones respectivas. Posteriormente, se elige la fecha para la auditoría en la que se hará seguimiento de las acciones correctivas que debieron realizarse y se verificará su efectividad. Los resultados de auditoría deben mostrar un correcto cumplimiento de los 7 principios básicos del HACCP previamente mencionados. De comprobar el cumplimiento, se entrega el documento “Condiciones Particulares de Autorización” el cual tendrá vigencia por 3 años; asimismo, se realizarán auditorías de seguimiento para comprobar que se mantengan las condiciones certificadas durante los 3 años (Mondragón, 2017a).

3.3.3. Buenas Prácticas de Agricultura

En tercer lugar, también será relevante el cumplimiento de las Buenas Prácticas Agrícolas (del inglés Good Agriculture Practices). Estas se definen como una serie de principios, normas y recomendaciones técnicas que deben ser aplicadas en las diversas etapas de producción agrícola con la finalidad proteger la salud humana y al medio ambiente (ONUAA, 2012). En Estados Unidos durante el año 1997, surgió la Iniciativa de Inocuidad Alimentaria, debido al aumento en la detección de enfermedades transmitidas tanto por frutas como por hortalizas, ya sean estas importadas o producidas localmente. Se estableció, entonces, la Guía para reducir al mínimo el riesgo microbiano en los alimentos, para frutas y hortalizas (U.S. Department of Health and Human Services HHS, FDA y Center for Food Safety and Applied Nutrition CFSAN, 1998).

Esta guía contiene directivas de carácter voluntario, que están en estrecha relación con los derechos y las obligaciones comerciales del país. Entre los criterios a los que presta especial

atención se encuentran la calidad del agua, el manejo de residuos y sólidos orgánicos utilizados en la producción, cómo garantizar la salud y la higiene de los trabajadores y la legislación asociada, diseñar instalaciones sanitarias adecuadas, el manejo de la higiene a campo y en las instalaciones de empaque. Por último, incluye los cuidados en el transporte y cómo trazar los productos (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2016). Todo ello se estipula basado en los siguientes elementos: Material vegetal de propagación, Historial y manejo del suelo, Gestión del suelo y de los sustratos, Fertilización, Uso y calidad de agua, Protección de cultivos, Cosecha, Prácticas higiénicas del personal, salud, seguridad y bienestar laboral, Ambiente, Prácticas post-cosecha, Sistema de trazabilidad, Documentación y registro. Asimismo, se basan en tres pilares fundamentales explicados a continuación.

Tabla 7: Tres Pilares de las Buenas Prácticas de Agricultura

N°	Pilares de las Buenas Prácticas de Agricultura
1	La higiene e inocuidad de los alimentos toman en cuenta aspectos relacionados a la disminución de los peligros microbiológicos, físicos y químicos que se producen en el proceso de producción.
2	La protección y conservación del medio ambiente, mediante prácticas agrícolas que contemplen un bajo impacto y contribuyan a conservar y mejorar el medio que rodea al cultivo.
3	La seguridad de las personas, tanto en lo referente a la salud de los trabajadores agrícolas, la población circundante a la explotación, como la de los consumidores.

Fuente: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2016)

Las Buenas Prácticas Agrícolas deben ser aplicadas a organizaciones que formen parte de las diversas etapas de la producción agrícola para ofrecer al mercado productos inocuos, sanos y con procesos productivos que protegen al medio ambiente y respetan el bienestar del personal involucrado en este proceso (ONUAA, 2012). El proceso para obtener el certificado de BPA consiste en lo siguiente. Primero, el productor debe contactarse con una entidad que represente a la certificación y haya sido acreditada por esta, para que el productor pueda confiar en contratar sus servicios para llevar a cabo la evaluación de propuesta técnica y económica (Quiñones, 2015). Desde el 2011, el USDA (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos) ofrece auditorías independientes a proveedores de productos agropecuarios a lo largo de la cadena de producción y suministro en su programa de auditoría de GAP. Cabe destacar que, en el 2015, el Programa de Auditoría del USDA realizó auditorías en 50 estados. Posteriormente, los inspectores del USDA deben diseñar un cronograma de auditorías para evaluar el sistema de producción del agricultor (Quiñones, 2015). Estas visitas programadas por el organismo certificador tienen la cualidad de ser anunciadas o no; de esta manera, los productores deben demostrar que las normas establecidas se cumplen en el campo, tanto cuando asiste el inspector o cuando no (Quiñones, 2015). Después de ello, los inspectores que visitaron las instalaciones del productor deben elaborar un informe en

el cual se indique el porcentaje de cumplimiento de cada una de las normas; también tienen que incluir cualquier hallazgo o elemento no conforme presente durante su visita (Quiñones, 2015).

Los principales beneficios asociados a la implementación de dichas prácticas se relacionan, en primer lugar, al cuidado y protección de la salud humana: en cada paso del proceso productivo se minimizan las probabilidades de contaminación de productos (Secretaría de agricultura, ganadería, pesca y alimentos de la nación SAGyP, 2016). Además, permite que los productores se integren a los diversos mercados internacionales, que requieren de dichas normativas para operar. También, hace que los productores disfruten de menos rechazos y menos desechos, costos típicos de la no-calidad. A su vez, facilita la implementación de un sistema de trazabilidad, que permite mantener un control y conocimiento constante sobre todo el proceso de producción. Finalmente, ayuda con la adquisición de futuros clientes, a través de la diferenciación del producto (SAGyP, 2016).

3.3.4. Global GAP

En cuarto lugar, se tienen presentes los criterios planteados por Global GAP, un organismo global y privado de renombre internacional, que ha venido estableciendo normas voluntarias para los productores que buscan regular sus sistemas de producción y el procesamiento de sus productos agrícolas (Mondragón, 2016). Según Global GAP, la organización tuvo sus inicios en el año 1997, en ese entonces bajo el nombre de EUREPGAP, ubicada el continente europeo donde se empezó a tomar conciencia acerca de la inocuidad de los alimentos. Los principales actores que presentaban estas inquietudes fueron el sector minorista británico en compañía de supermercados de este mismo continente (Global GAP, 2020c). Frente a ello, la solución que encontraron fue armonizar una serie de normas y procedimientos; de esa manera surgió el desarrollo de “un sistema de certificación independiente para las Buenas Prácticas Agrícolas. [...] actualmente [presente en] más de 135 [países] en todos los continentes” (Global GAP, 2020c, p. 1). Hoy en día este conjunto de prácticas estandarizadas se conoce como Global GAP, el cual se posiciona como líder en el mundo al alcanzar el cumplimiento de requisitos que nacen del consumidor en su búsqueda de una producción agrícola con altos estándares de salubridad. (Global GAP, 2020c). Si bien no es una certificación que se requiera por las reguladoras de Estados Unidos, sí forma parte de la lista de certificaciones que exigen los clientes que operan desde ese país. Por ese motivo, se tomará en consideración los certificados que exige para la presente investigación.

Su protocolo hace hincapié en la necesidad de tener correctamente diseñado un sistema de registros que permita un monitoreo del producto y de esta manera asegurar en todo momento la calidad de los insumos vegetales utilizados (SAGyP, 2016). Para poder cumplir con el protocolo dado, se requiere conocer el historial de la ubicación o lote utilizado, junto con las demás áreas de

producción. Se debe conocer también cuáles son los limitantes provenientes del suelo y cuáles son los requerimientos en relación al manejo de la fertilización y del riego del lote, entre otros elementos (SAGyP, 2016). Esta certificación divide sus normas técnicas por sectores; en el caso del sector Cultivos (Frutos, verduras, café, cultivos al granel, flores, etc.) será necesario que cumplan con 3 módulos mencionados a continuación.

Tabla 8: Tres Módulos para cumplir con la certificación Global GAP

N°	Módulos para cumplir con la certificación Global GAP
1	El Módulo Base para Todo Tipo de Explotación Agropecuaria: Es la base de todos los sub-ámbitos y contiene todos los requisitos que los productores deben cumplir primero para obtener la certificación.
2	El Módulo del Ámbito: Establece criterios claros para los diferentes sectores de la producción alimentaria. GLOBALG.A.P. cubre 3 ámbitos: Cultivos, Producción Animal y Acuicultura
3	El Módulo del Sub-Ámbito: Estos PCCC cubren los requisitos para un producto específico o un aspecto diferente de la producción de alimentos y la cadena de suministro.

Fuente: Global GAP (2020b)

De acuerdo a la información extraída de su portal web, Global GAP requiere de 5 pasos generales para alcanzar la certificación. Primero, se deben descargar sus documentos normativos y las listas de verificación relevantes del centro de documentos que se ofrece en su misma plataforma web según el tipo de organización interesada en certificarse. Es decir, escoger si se trata de acuicultivos, cultivos, alimentos para animales, entre otros; de ese modo se podrá profundizar en los requisitos específicos que se exigen en su categoría. Luego, se debe conectar con el organismo de certificación de la preferencia del cliente ya que tendrá que comparar las ofertas y propuestas de cada uno de ellos antes de registrarse con el organismo de certificación elegido. En este paso también se ofrece una lista de organismos de certificación filtrados por zona geográfica y datos de contacto de los representantes para iniciar la certificación. Una alternativa de dicho organismo mundial que certifica en Global GAP con sede en Estados Unidos es CCOF, ubicado en la ciudad California en USA.

Posteriormente, la empresa debe pasar por un proceso de autoevaluación teniendo en consideración los criterios estipulados en la lista de verificación del paso previo y solucionar los puntos que no hayan pasado la prueba de autoevaluación. Es necesario tener en cuenta que el certificado de Global GAP tiene vigencia de un año para la versión y ámbito correspondiente (Global GAP, 2020a). Por último, se recibirá el certificado de Global GAP siempre y cuando se haya cumplido con éxito los requerimientos evaluados con respecto al “Aseguramiento Integrado de Fincas” (Global GAP, 2020a, p. 1).

3.3.5. BRC Food Safety

En quinto lugar, la certificación estándar BRC Global Standard for Food Safety (traducido como Norma Mundial de Seguridad Alimentaria), al igual que las certificaciones internacionales

descritas previamente, estandarizan los criterios de evaluación de calidad necesarios para garantizar el cumplimiento de entidades reguladoras. Esta certificación fue desarrollada por el Consorcio Británico de Minoristas con el objetivo de regular el cumplimiento de calidad por parte de los proveedores y así poder asegurarles a los minoristas la capacidad de garantizar el nivel de calidad y seguridad de sus productos alimenticios (Mondragón, 2017c). Desde entonces, el Estándar ha recibido reconocimiento mundial con más de 20,000 sitios certificados en todo el mundo. La Norma es un programa de certificación reconocido por la Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria (GFSI).

A través de esta certificación se establece un sistema para gestionar diversos criterios necesarios para la producción de bienes agrícolas. Estos son “la seguridad, integridad, legalidad y calidad de los productos, y los controles operativos para estos criterios en la industria de fabricación, procesamiento y envasado de alimentos e ingredientes alimentarios” (International Dynamic Advisors INTEDYA, 2020, p. 2). Para ello, la empresa adoptará requisitos que se basan en el riesgo para adaptarse a las operaciones individuales y proporcionar el nivel necesario de garantía. El Estándar 8 de Seguridad Alimentaria de BRC se publicó en agosto de 2018, con auditorías a partir de febrero de 2019.

Tabla 9: Criterios objetivos de la certificación BRC

N°	Criterios objetivos de la certificación BRC
1	Fomentar el desarrollo de la cultura de seguridad de los productos.
2	Ampliar los requisitos para el monitoreo ambiental para reflejar la creciente importancia de esta técnica.
3	Fomentar sitios para desarrollar aún más los sistemas de seguridad y defensa alimentaria.
4	Agregar claridad a los requisitos de alto riesgo, alto cuidado y ambiente zonas de alto riesgo de producción.
5	Garantizar la aplicabilidad global y la evaluación comparativa de la Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria (GFSI).

Fuente: Mondragón (2017c)

El conjunto de criterios de evaluación de la certificación BRC buscan interactuar con diversas partes de la cadena de suministro involucrada en la producción de alimentos de consumo humano. Los criterios que se toman en cuenta son “compromiso de la alta dirección, evaluación de riesgos, análisis de peligros, gestión de calidad y buenas prácticas de fabricación” (Control Union Certifications, 2020).

Según Mondragón (2017c), el proceso para obtener el certificado de BRC Global Standard Food Safety consiste en lo siguiente. Primero, la empresa interesada en certificarse debe informarse sobre los requisitos para realizar las primeras correcciones o mejoras en su proceso. Posteriormente, deberá elegir el organismo de certificación de su preferencia con validez internacional. Una alternativa de organización mundial independiente que certifica en BRC es la

SGS North America Inc. con sede en la ciudad de New Jersey en Estados Unidos. Este organismo debe designar un auditor para elaborar un plan de auditoría consensuado con la empresa en proceso de certificación antes de realizar la verificación in situ. En caso ésta cumpla con todos los criterios, obtendrá su certificado con vigencia de tres años; sin embargo, puede optar por la alternativa de hacer evaluaciones anuales para optimizar sus procesos dados los temas que incluye la certificación como el compromiso del equipo, mejora continua, plan de seguridad alimentaria, un sistema de gestión de calidad y seguridad alimentaria y diversos controles tanto del producto como sus procesos (Mondragón, 2017c).

3.4. El sector agroexportador peruano y la gestión de calidad para las certificaciones

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el concepto de calidad en el Perú es relativamente joven, teniendo una presencia de solo unas cuatro décadas en el país (Benzaquen, 2013). Dentro del sector agroexportador, la gestión de la calidad se manifiesta en gran medida gracias a las actividades desarrolladas por INACAL. Esta entidad desarrolla eventos e interacciones con participantes del sector agroexportador en donde se busca informar y aconsejar el uso de estándares de calidad para así elevar niveles de competitividad (Inacal, 2019). La organización ha identificado que hasta el año 2017, solamente el 1% de empresas formales en el país cuenta con sistemas de gestión de calidad, lo cual ha interpretado como empresas que cuentan con certificaciones de calidad vigentes (Inacal, 2017). Por ende, la presencia de enfoques de gestión de calidad en el sector agroexportador nacional es muy escasa.

Al tomar una de las certificaciones internacionales, como las ofrecidas por Global GAP, se evidencian ciertos requisitos primordiales que deben cumplir los productores para poder acceder a los beneficios que la organización ofrece. En primer lugar, de entre las entidades certificadoras internacionales, Global GAP ofrece a los productores acceso a certificaciones internacionales de alto valor comercial. Para el sector agrícola, la entidad certificadora cuenta con normativas específicas para diversos cultivos, y estas normas permiten una certificación en los cultivos que la entidad productora busque vender en sus mercados (Global GAP, 2020b). También, en los últimos años, INACAL ha estado utilizando los estándares Global GAP como base para sus campañas de promoción de uso de estándares de calidad en el sector (Inacal, 2019). Un beneficio de gran importancia proveniente de esta asociación es la oportunidad que INACAL brinda a los productores de atender solicitudes de certificación de productos con el estándar Global GAP, gracias a la incorporación de esta en la lista de organismos de acreditación del estándar Global G.A.P (Inacal, 2019).

Es así que, habiendo identificado los beneficios propuestos por esta entidad certificadora particular para el caso peruano, se puede pasar a identificar las siguientes exigencias de calidad:

Según lo expuesto en el Anexo B, Global GAP, para la certificación de frutos y hortalizas, mantiene un variado rango de exigencias, desde el uso de planificación efectiva, hasta el manejo de procesos de control, regulación y disposición de productos riesgosos. En base al pobre desarrollo de sistemas de gestión de calidad en el país, muchas de las entidades del sector no cumplen con los puntos identificados previamente y por ende no son viables para un proceso de acreditación para una certificación internacional.

Sin embargo, si se llega a hacer una asociación entre los puntos expuestos de Global GAP y los principios clave de la Gestión de Calidad Total, se puede evidenciar lo siguiente:

Tabla 10: Relación principios clave de la GCT y criterios de Global GAP

Principios Clave	Criterios de evaluación Global GAP
Involucramiento del personal Mejora continua	1. Formación anual de todos los trabajadores miembros del área de sembrío para el desarrollo de sus responsabilidades y tareas. Todos los procesos de formación y capacitación han de estar bajo documentación explícita.
Comunicación Involucramiento del personal	2. Realización constante de reuniones de intercambio entre el equipo directivo y los trabajadores para la discusión del estado del personal y del sembrío. Las reuniones deben de concluir en la toma de acciones en base a lo discutido en estas.
Sistema integrado Mejora Continua	3. Elaboración de planes de prevención, mitigación, y control de riesgos y cualquier otra eventualidad negativa relevante. Planeación y control de uso de los recursos naturales (agua, suelo y más) y eléctricos, con enfoque en la eficiencia y la sostenibilidad. Los planes han de ser constantemente renovados.
Centrado en Procesos	4. Contar con un procedimiento para reclamaciones, tanto internas como externas a la organización. También contar con procedimientos documentados sobre la gestión e inicio de la recuperación o retirada de productos del mercado.
	5. Mantener un control para el aseguramiento del envío correcto de productos a sus respectivos compradores. Contar con un procedimiento de identificación adecuado y de un registro confiable para la trazabilidad de cada uno de los productos ofrecidos.
Enfoque en el cliente	6. Contar con un proceso de identificación de productos no conformes, según la disposición del cliente, que involucre su identificación, cuarentena y disposición de manera efectiva.
Toma de decisiones basada en hechos Sistema integrado	7. Adquisición de insumos (semillas o material de propagación vegetal) bajo evidencia de cumplimiento de leyes de registro de variedad vegetal, de propiedad intelectual, y bajo sistemas operativos para el control de sanidad de los mismos.

Tabla 10: Relación principios clave de la GCT y criterios de Global GAP (continuación)

Principios Clave	Criterios de evaluación Global GAP
Mejoramiento continuo	8. Uso de técnicas de mejora y mantenimiento de la estructura del suelo. Uso de técnicas de cultivo para reducir la posibilidad de erosión y/o daño estructural. Mantenimiento de registros activos de la densidad y fechas de siembra o plantación.

Como se puede apreciar en la tabla 10, las demandas propuestas por la certificadora Global GAP tienen una relación directa con los principios clave del enfoque teórico de la Gestión de Calidad Total. Este último fue expuesto en el marco teórico de la presente investigación. Por esa razón, a continuación, se hará la correspondencia entre los principios claves de la teoría de Gestión de Calidad Total y las demandas de la certificadora Global GAP.

En primer lugar, el principio involucramiento del personal según DeFeo consiste en que cada miembro de la empresa es responsable de la calidad que ofrece la organización (DeFeo, 2019). Para que el colaborador se sienta comprometido en garantizar dicho nivel de calidad en la empresa, se le deberá otorgar un empoderamiento y capacidad de decisión suficiente según el ambiente de trabajo en el que desempeña sus funciones. En segundo lugar, DeFeo describe el principio de mejoramiento continuo como la implementación de una cultura organizacional que impulsa a los trabajadores a buscar nuevas formas de ser más competitivos/as (DeFeo, 2019). El objetivo de ello será entregar productos de mayor calidad a todos los *stakeholders* relacionados a la empresa en cuestión debido a que cumplen sus funciones bajo la expectativa de que cada aspecto de la operación puede mejorarse. Ambos principios están relacionados al primer criterio de evaluación de Global GAP descrito en el Anexo B, por dos razones. Por un lado, al desarrollar un plan de involucramiento del personal, actividades como la capacitación y el empoderamiento de los colaboradores actúan como puentes para que se desempeñen de mejor manera en el desarrollo de sus responsabilidades y garanticen el nivel de calidad esperado por la empresa. Por otro lado, estos planes de formación y capacitación deberán formalizarse a través del registro adecuado bajo documentación explícita. Además, deben ser mejorados frecuentemente en la medida de lo posible con la finalidad de cumplir con el criterio de mejora continua y alcanzar resultados cada vez mejores para la empresa.

En tercer lugar, el principio de comunicación será vital para la implementación de cambios representativos en la empresa. Esto se debe a que, según DeFeo, cada miembro de la organización debe estar al tanto del plan estratégico que sigue la empresa (DeFeo, 2019). Para ello, se deberá comunicar de manera efectiva la estrategia empleada, los tiempos involucrados para el cumplimiento de objetivos y del razonamiento por el cual se está implementando. Este principio

clave de la Gestión de Calidad Total, junto con el involucramiento del personal descrito previamente, se relacionan con el segundo criterio de evaluación de Global GAP. Por un lado, realizar constantes reuniones para la discusión del estado del sembrío entre el equipo directivo y los trabajadores del área de cultivo fomenta la comunicación efectiva entre los miembros de la organización. Esto permitirá hacer mayor seguimiento a las acciones de los colaboradores y la correcta alineación de estas con respecto a los objetivos principales de la empresa. Por otro lado, concluir las reuniones con la toma de decisiones como resultado del intercambio de ideas durante la reunión empodera a los trabajadores del área de sembrío. Esto se debe a que se toma en cuenta su experiencia operacional en el campo y se vincula con la estrategia que plantea el equipo directivo en favor de la empresa agroexportadora y sus miembros.

En cuarto lugar, el principio de sistema integrado, según DeFeo, permite un efectivo manejo de la calidad total siempre y cuando exista a lo largo de cada área funcional de la compañía (DeFeo, 2019). El sistema integrado puede ser una elaboración única para la empresa o una adaptación enfocada en la calidad como, por ejemplo, el ISO 9001. Este y el principio de mejora continua descrito previamente, se relacionan con el tercer criterio de evaluación de Global GAP también descrito en el Anexo B. Por un lado, contar con planes de control y preventivos frente a cualquier eventualidad negativa de impacto mediano o alto para la empresa será vital. Adicionalmente, en el contexto agroexportador, se requiere implementar planes de control y uso de recursos naturales como el agua, el suelo, entre otros y recursos eléctricos como maquinarias y demás. Por ello, se requiere de sistemas integrados que orienten los planes enfocados en la eficiencia y sostenibilidad. Además, deberán ser constantemente renovados según indica el principio de mejora continua a través del cual se espera obtener mejores resultados.

En quinto lugar, según DeFeo, el principio clave centrado en procesos permite monitorear de manera efectiva cada paso dentro de la organización y de esa manera evaluar, mantener y mejorar la calidad de la empresa (DeFeo, 2019). Este principio se relaciona con el cuarto y quinto criterio de evaluación de Global GAP. Por un lado, el cuarto criterio evalúa que la empresa agroexportadora cuente con un procedimiento para reclamaciones, tanto internas como externas a la organización. Adicionalmente, debe documentar los principales procedimientos de gestión de la empresa como, por ejemplo, el inicio de la recuperación o retirada de productos del mercado. Para ello, se requiere documentar y visibilizar cada paso a seguir en los procesos más relevantes con la finalidad de evaluar que a través de ellos se cumpla con los parámetros de calidad delimitados por la empresa. Por otro lado, el quinto criterio que evalúa Global GAP afirma la necesidad de mantener un control de los procedimientos que aseguren el envío correcto de productos a los clientes. Además, se debe especificar detalladamente el proceso de identificación de clientes de manera adecuada y el registro confiable de los productos ofrecidos de modo que se

permita visualizar la trazabilidad del producto agrario en caso lo solicite el cliente u otra entidad reguladora.

En sexto lugar, el principio clave de enfoque al cliente es considerado por DeFeo como el punto central del marco teórico de Gestión de Calidad Total ya que ninguna mejora enfocada en la calidad está completa si no se recibe retroalimentación del cliente (DeFeo, 2019). Esto se debe a que es el cliente quien dicta la calidad que espera recibir del producto o servicio adquirido y la empresa debe garantizar que así sea. Este principio se relaciona con el sexto criterio de evaluación de Global GAP descrito en el Anexo B, ya que es necesario contar con un procedimiento que identifique los productos con los que el cliente no esté conforme. Para ello, se deben involucrar las etapas de identificación del producto defectuoso según el criterio del cliente, activar la cuarentena para el producto, entre otras medidas especificadas en el protocolo de la empresa. Para llevar a cabo todo lo mencionado previamente, será necesario asumir el enfoque centrado en el cliente como estipula este principio de la Gestión de Calidad Total.

En séptimo lugar, el principio de la toma de decisiones basada en hechos consiste, según DeFeo, en tomar decisiones según los resultados empíricos que se obtienen de la organización y el cumplimiento de leyes relacionadas al sector industrial, y no basarse en opiniones ya sea de clientes, empleadores o proveedores (DeFeo, 2019). Este principio se relaciona con el séptimo criterio de evaluación de Global GAP ya que evalúa la adquisición de insumos, como semillas o material de propagación vegetal, bajo la evidencia empírica del cumplimiento de leyes de registro a través de sistemas operativos que corresponden al control de sanidad de los mismos.

Finalmente, el principio clave de mejora continua descrito anteriormente se relaciona con el octavo criterio de evaluación de Global GAP también descrito en el Anexo B. Esto se debe a que se evalúa el uso de técnicas de mejora y mantenimiento de una serie de recursos relacionados a la empresa agroexportadora. Por ejemplo, en relación a la estructura del suelo, a las técnicas de cultivo para reducir la posibilidad de erosión y/o daño estructural, entre otros. Para ello, será necesario mantener estas técnicas bajo el enfoque de mejora continua para alcanzar mejores resultados continuamente.

Este entendimiento del rol y presencia del aspecto teórico de la calidad en la realidad de las certificaciones permite identificar como la aplicación de conceptos teóricos o principios según Camisón, et. al. (2006) logran “asumir y guiar la acción organizativa” hacia una práctica o desarrollo de actividades que, al estar basadas en un sustento teórico llegan a unirse con los requerimientos propuestos por entidades como Global GAP. Este manejo y empleo correcto de la teoría de la Gestión de Calidad Total permite la toma de oportunidades en el sector agroexportador

para las empresas agro productoras nacionales al mercado internacional a través de la participación en certificaciones y evaluaciones internacionales.

Regresando a la problemática planteada en el primer capítulo de la investigación, la pérdida de oportunidad de crecimiento dentro del sector debido a las dificultades de acceso a mercados internacionales ocurre no debido a barreras arancelarias (se cuenta con 21 tratados de libre comercio con mercados deseados), sino debido a una falta de entendimiento y capacitación en la obtención de certificaciones internacionales que permitan asegurarle a dichos mercados que los productos exportados cumplen con la calidad y rigurosidad exigida por los mismos. Las exigencias de mercados ricos, como los de Estados Unidos, se basan en varias entidades reguladoras y acreditadoras, llevando a la necesidad de cumplir con las entidades reguladoras para así cumplir con el propio mercado. Se tiene presente una necesidad de demostrar al exterior que la industria agroexportadora y sus participantes son capaces de participar y comercializar con los mercados extranjeros.

Es así que, a la vez que se ha identificado a la acreditación internacional como fuentes positivas de crecimiento empresarial, se termina recalando que para alcanzar este acontecimiento resulta provechoso y útil partir de un conocimiento previo de los fundamentos y enfoques que rodean a la calidad. Sin embargo, si bien este desenvolvimiento es uno de los beneficios que parten del conocimiento teórico de la calidad, no significa que sea la única razón por la cual las organizaciones busquen conocer más sobre el concepto y manejo de la calidad dentro de sí mismas. En sí, se tiene que tener en mente que cada punto y cada elemento expuesto por los autores alrededor de la conceptualización de la calidad y de sus enfoques aplicados dentro las organizaciones parte desde un fin común: de beneficiar y mejorar a la organización. En otras palabras, luego de interiorizar la teoría de la calidad dentro de las empresas, lograr una certificación es sino uno de los posibles desenvolvimientos finales, y cada empresa que lo aplique se verá beneficiada, necesite de una certificación o no.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación apuntó a explorar los procesos teóricos de la gestión relacionados con la calidad, y la relevancia e importancia de su aplicación para la promoción del sector agroexportador a través del alcance de certificaciones internacionales basadas en la calidad. Después del desarrollo expuesto anteriormente en los respectivos marcos teóricos y contextuales, se lograron alcanzar las siguientes conclusiones.

En primer lugar, la calidad vista como elemento esencial para el desarrollo de las organizaciones en el país es muy reducida. Se pueden identificar grandes empresas como poseedores de sistemas desarrollados de Gestión de Calidad, pero según INACAL el gran número de participantes en el sector agroindustrial exportador no cuenta con el conocimiento y capacitación suficiente como para ejercer un buen control de sus procesos de calidad y en el mantenimiento de un sistema de calidad que permita una producción de calidad constante. Esto ha ido cambiando con el paso de los años, gracias a entidades como INACAL, que promueven el desarrollo de este campo de la administración en las empresas nacionales.

Una segunda conclusión es la identificación y reconocimiento de aspectos teóricos de la calidad, como la Gestión de Calidad Total expuesta por Juran, adaptada por Benzaquen y vista a través de los 8 puntos clave de la GCT de Juran y DeFeo, como puntos elementales para el desarrollo y crecimiento de las empresas agroexportadoras del país. Esto se puede concluir debido a la presencia de elementos compartidos que existe entre los puntos clave teóricos y las exigencias de entidades certificadoras internacionales como Global GAP. En ambos se cuenta con la presencia de elementos compartidos como el mejoramiento continuo, el involucramiento del personal, el enfoque en el cliente, la toma de decisiones basadas en hechos y la implementación de un sistema integrado, interno o externo, que permita tener un control efectivo de la calidad dentro de la organización. Así, se llega a concluir que un adecuado entendimiento y aplicación de la parte teórica de la gestión de calidad puede ayudar a cumplir con las normativas propuestas para alcanzar una certificación internacional.

En tercer lugar, se llega a identificar y evidenciar el valor que una certificación internacional genera dentro de la industria agroexportadora. Según lo identificado en el primer capítulo, las exportaciones a mercados extranjeros simbolizan una gran fuente de crecimiento económico tanto para las empresas participantes como para el país en su totalidad. Es por eso que una promoción y direccionamiento de esfuerzos en esta dirección representa un éxito en la búsqueda del desarrollo y crecimiento de la sociedad peruana.

Después de la revisión y análisis de la situación actual de la industria agroexportadora peruana, se llega a identificar a mercados ricos como el de Estados Unidos como mercados

principales con los que comercializar. Es por eso que las certificaciones relevantes para dicho mercado, como las Good Agricultural Practices, la BRC Food Safety pero sobre todo la Global GAP Certification son herramientas indispensables para la penetración exitosa dentro del mercado americano. Global GAP como entidad certificadora cuenta con una representación local a través de entidades como INACAL, ofreciendo a las empresas del sector agroexportador una puerta cercana bajo la cual alcanzar el estatus de certificación de productos bajo el estándar de Global GAP.

Finalmente, queda remarcar la importancia que tiene el generar primero un entendimiento del aspecto teórico de la gestión de calidad dentro de las empresas agroexportadoras si se desea fomentar su inclusión en los mercados extranjeros. Si se logra dar este avance dentro de la formación y capacitación de las empresas del sector, estas estarán más preparadas para apuntar a una certificación internacional, en donde poseerán el conocimiento y el autoanálisis suficiente como para identificar las problemáticas que se les presenten y actuar de manera eficaz para contrarrestarlas.



REFERENCIAS

- Acevedo, A., Lorenzo, S. y Pinedo, F. (2009). Sistemas de Gestión de la Calidad. Recuperado de https://www.seap.es/c/document_library/get_file?uuid=cbe8cb73-440f-46ac-8f4b-46795169b398&groupId=10157
- Acuerdos Comerciales del Perú (2020a). *¿Qué Acuerdos Comerciales tenemos?* Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27
- Acuerdos Comerciales del Perú (2020b). *Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE.UU.* Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=55&Itemid=78
- Altamirano, V. (2018). *Desarrollo del manual de Buenas Prácticas de Manufactura (B.P.M.) para la empresa Dulcifresa del cantón Cevallos, Tungurahua con proyección económica para implementación* (tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27786/1/AL%20673.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2020a). *Correlacionador Exportaciones no tradicionales por sector económico.* Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/correlacionador-exportaciones-no-tradicionales-por-sector-economico.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2020b). *Producto bruto interno (Millones de soles a precios de 2007).* Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/anexos/anexo-memoria-2019-01.xlsx>
- Barea, Maite y Margarita Billón (2002). *Globalización y la nueva economía.* Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=V7-DYcm3sC&printsec=frontcover&dq=globalizaci%C3%B3n+y+la+nueva+econom%C3%ADa&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=globalizaci%C3%B3n%20y%20la%20nueva%20econom%C3%ADa&f=false
- Benzaquen de las Casas, J. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59. doi: 10.3232/GCG.2013.V7.N1.03
- Camisón, C., Cruz, S., y Gonzáles, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas.* Recuperado de <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>
- CENAGRO (2012). *Resultados definitivos del IV Censo Nacional Agropecuario.* Recuperado de <https://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>
- Coello, Alicia Arias (2012). *La gestión de la calidad: Conceptos básicos.* Recuperado de: <https://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10123.pdf>

- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (2015). *Guía de Requisitos de Accesos de Alimentos a los Estados Unidos*. Recuperado de <http://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/3997>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2019). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe 2019-2020*. Recuperado de: <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/8214/BVE19040295e.pdf;jsessionid=FC871559DCF5DC3911EF9969D5C99807?sequence=1>
- Control Union Certifications (2020). BRC – British Retail Consortium. Recuperado de <https://certifications.controlunion.com/es/certification-programs/certification-programs/brc-british-retail-consortium>
- DeFeo, J. (23 de Agosto de 2019). *¿Qué es la gestión de calidad total?* Recuperado de <https://www.juran.com/blog/what-is-total-quality-management/>
- Deming, W. (1986). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Recuperado de <http://el-estudihambre.over-blog.com/2017/12/libro-calidad-productividad-y-competitividad-w.edwards-deming.html>
- Díaz, A. y Uría, R. (2009). Buenas prácticas de manufactura: una guía para pequeños y medianos agroempresarios. *Serie Agronegocios* (12). Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B0739E/B0739e.pdf>
- Global GAP (2019). *Informe de Visita: AGR02 PUMA SAC*.
- Global GAP (2020a). 5 pasos para obtener la certificación. Recuperado de <https://www.globalgap.org/es/what-we-do/globalg.a.p.-certification/five-steps-to-get-certified/>
- Global GAP (2020b). Certificación Global G.A.P. para Cultivos. Recuperado de <https://www.globalgap.org/es/for-producers/globalg.a.p./integrated-farm-assurance-ifa/crops/>
- Global GAP (2020c). Historia de Global G.A.P. Recuperado de <https://www.globalgap.org/es/who-we-are/about-us/history/>
- Hernández, R., Fernández C., & Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Instituto Nacional de Calidad (14 de Enero de 2017). *Solo el 1% de empresas en el Perú emplea sistemas de gestión de calidad*. Recuperado de <https://www.inacal.gob.pe/normalizacion/noticia/empresassinsistemadegestion>
- Instituto Nacional de Calidad (26 de Setiembre de 2019). *INACAL promueve el uso de estándares de calidad en la industria de alimentos y bebidas para elevar la competitividad del sector*. Recuperado de <https://www.inacal.gob.pe/principal/noticia/inacal-expoalimentaria>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (24 de Enero de 2014). *Volumen de exportación de productos no tradicionales superó a los tradicionales*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/volumen-de-exportacion-de-productos-no-tradicional/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Evaluación de las Exportaciones e Importaciones Enero 2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03_mar_2015.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). *Evaluación de las Exportaciones e Importaciones Enero 2020*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-exportaciones-enero-2020.PDF>

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (21 de Junio de 2016). *Acerca de las Buenas Prácticas Agrícolas*. Recuperado de <https://inta.gob.ar/documentos/bpa-acerca-de-las-buenas-practicas-agricolas#:~:text=Las%20Buenas%20Pr%C3%A1cticas%20Agr%C3%ADcolas%20se,enn%20el%20proceso%20de%20producci%C3%B3n>.

International Dynamic Advisors (2020). *Guía rápida de aplicación de BRC Food*. Recuperado de <https://www.intedya.com/productos/GUIABRC.pdf>

International Organization for Standardization (2015). *Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario*. Recuperado de https://justicialarioja.gob.ar/planificacion/pagina/Norma%20ISO%209000_2015%20Vocabulario%20Fundamentos.pdf

La República (8 de Enero de 2020). *Sector agrario aporta 5,5% del PBI*. <https://larepublica.pe/economia/2020/01/08/jose-hernandez-sector-agroexportador-aporta-55-del-pbi-minagri-mef/>

Lang'at, V. (4 de Abril de 2019). *US States By Population Of Muslims*. Recuperado de <https://www.worldatlas.com/articles/us-states-by-population-of-muslims.html>

Malca, O. y Rubio, J. (2015). Obstáculos a la actividad exportadora de las empresas del Perú. *Journal of Business*, 7 (1) Recuperado de: <http://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/view/72/73>

Matute, G. y otros (2008). *Gestión del conocimiento en el sector agroexportador*. Recuperado de https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/100/Gerencia_global_02.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mondragón, V. (Setiembre de 2016). *¿Qué es una certificación internacional y cuáles son las más importantes?* Recuperado de <https://www.diariodelexportador.com/2016/09/que-es-una-certificacion-internacional.html>

Mondragón, V. (Octubre de 2017a). *Certificaciones de calidad e inocuidad: HACCP*. Recuperado de <https://www.diariodelexportador.com/2017/10/certificaciones-de-calidad-e-inocuidad.html>

Mondragón, V. (Noviembre de 2017b). *Certificaciones de calidad e inocuidad: BPM*. Recuperado de https://www.diariodelexportador.com/2017/11/certificaciones-de-calidad-e-inocuidad_94.html

- Mondragón, V. (Noviembre 2017c). *Certificaciones de calidad e inocuidad: BRC Food Safety*. Recuperado de https://www.diariodelexportador.com/2017/11/certificaciones-de-calidad-e-inocuidad_36.html
- National Sanitation Foundation International (2020). *América del Norte*. Recuperado de <https://es.nsf.org/es/acerca-de-nsf/ubicaciones/america-del-norte>
- Newbold, P. Carlson, W. y Thorne, B. (2008). *Estadística para Administración y Economía*. Recuperado de <http://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/Estadistica-para-administracion-y-la-economia.-6Ed.-Newbold-2008.pdf>
- Office of the United States Trade Representative (2020). Peru Trade Promotion Agreement. Recuperado de <https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/peru-tpa>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2012). *Manual de Buenas Prácticas Agrícolas para el productor hortofrutícola*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-as171s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2013). *Agroindustrias para el Desarrollo*. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/i3125s/i3125s00.pdf>
- Organización Mundial de la Salud y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2009). *Higiene de los alimentos*. Recuperado de <http://www.esmeraldazangroniz.com/files/documentos/foodhygiene2009s-codex-alimentarius.pdf>
- Organización Panamericana de la Salud (2017). Análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP). Recuperado de <https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2017/food-safety-haccp-cha-analisis-peligros-puntos-criticos-control.pdf>
- Pan American Health Organization (2020). Historia del Sistema HACCP. Inocuidad de alimentos - Control Sanitario - HACCP. Recuperado de https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=10833:2015-historia-sistema-haccp&Itemid=41432&lang=en
- Pons, J. y Silvardière, P. (2002). Manual de Capacitación. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-ad094s.pdf>
- Quiñones, J. (2015). Guía de buenas prácticas agrícolas- BPA y de manejo de vivero –BPM. Recuperado de <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2016/05/Gu%C3%ADa-de-buenas-pr%C3%A1cticas-agr%C3%ADcolas-BPA-y-Manejo-de-Viveros.pdf>
- Ritchie, H. (2020). *Urbanization*. Recueperado de <https://ourworldindata.org/urbanization>
- Roser, M. (2020). *Economic Growth*. Recuperado de <https://ourworldindata.org/economic-growth>
- Roser M., Ritchie H. y Ortiz-Ospina E. (2020). *World Population Growth*. Recuperado de <https://ourworldindata.org/world-population-growth>
- Secretaría de agricultura, ganadería, pesca y alimentos de la nación (2016). *Boletín informativo sobre Buenas Prácticas Agrícolas para productos fruti-hortícolas frescos*. Recuperado de

<https://docplayer.es/1058992-Secretaria-de-agricultura-ganaderia-pesca-y-alimentos-de-la-nacion-1.html>

- Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2020). *Agroexportación: El agro continúa*. Revista Negocios Internacionales, p. 6 y p. 10. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/revista/marzo2020/mobile/index.html#p=9>
- Stoner, J., Freeman R. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. Recuperado de https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf
- USA Halal Chamber of Commerce, Inc. (2020). Halal Overview. Recuperado de <https://www.ushalalcertification.com/halal-overview.html>
- U.S. Department of Health and Human Services, Food and Drug Administration & Center for Food Safety and Applied Nutrition (1998). Guía para Reducir al Mínimo el Riesgo Microbiano en los Alimentos, para Frutas y Hortalizas Frescas. Recuperado de <https://www.fda.gov/media/77823/download>
- U.S. Food and Drug Administration (19 de Diciembre de 2017). HACCP Principles & Application Guidelines. Recuperado de <https://www.fda.gov/food/hazard-analysis-critical-control-point-haccp/haccp-principles-application-guidelines>
- Vásquez, K. (2015). *Determinantes del crecimiento agroexportador en el Perú*. Revista número 161, p 24. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/revista-moneda/revista-moneda-161.html>

ANEXOS

ANEXO A: Desarrollo de criterios de crecimiento humano en los últimos años

Figura A1: GDP per cápita, crecimiento relativo

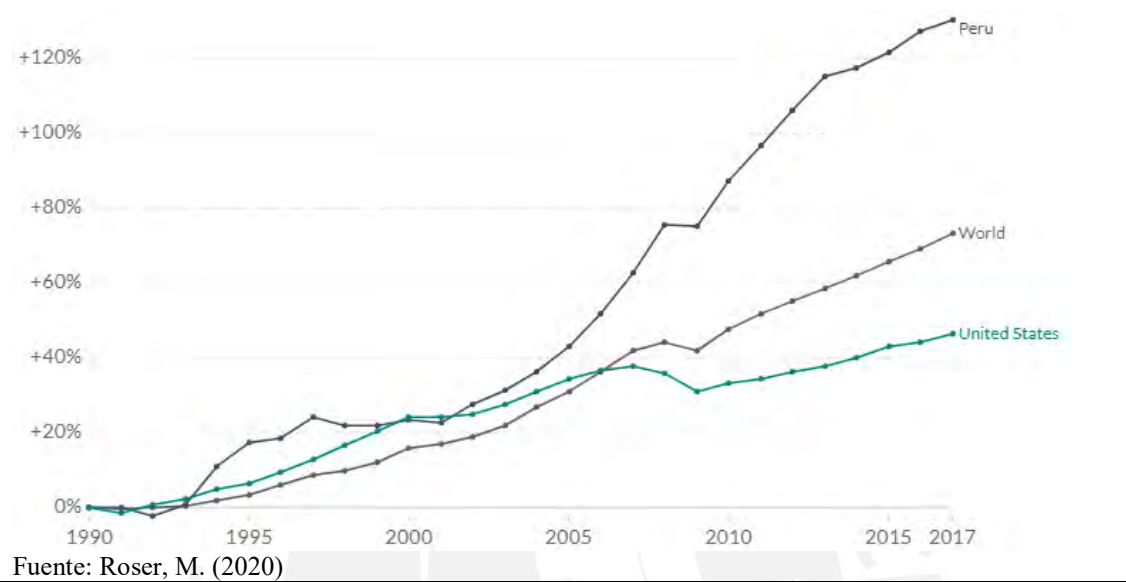


Figura A2: Densidad poblacional (habitantes por kilómetro cuadrado), 1967 a 2017

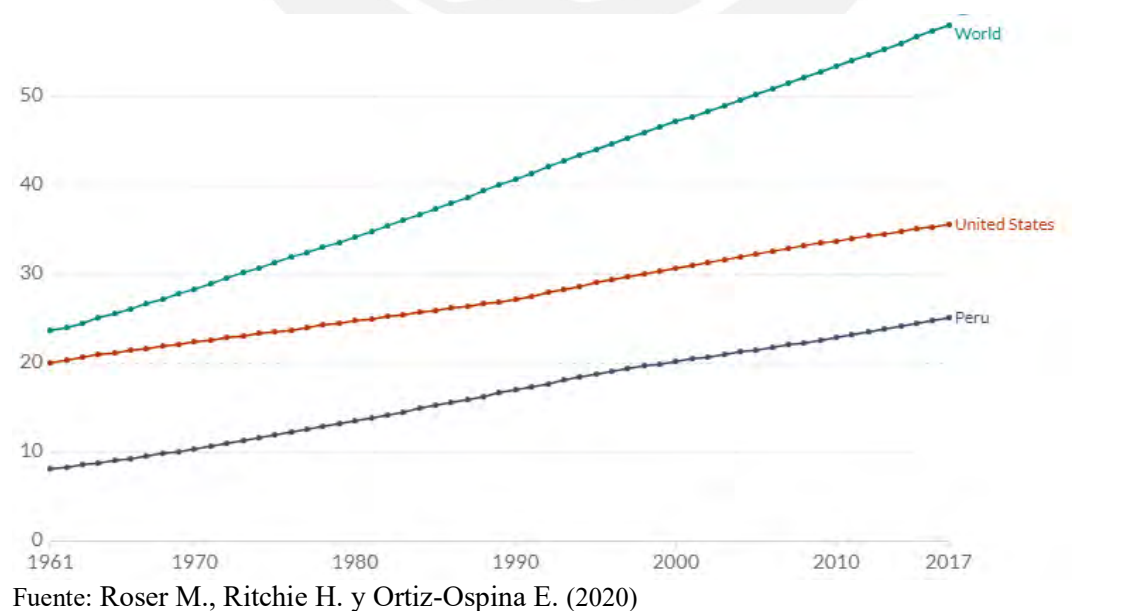
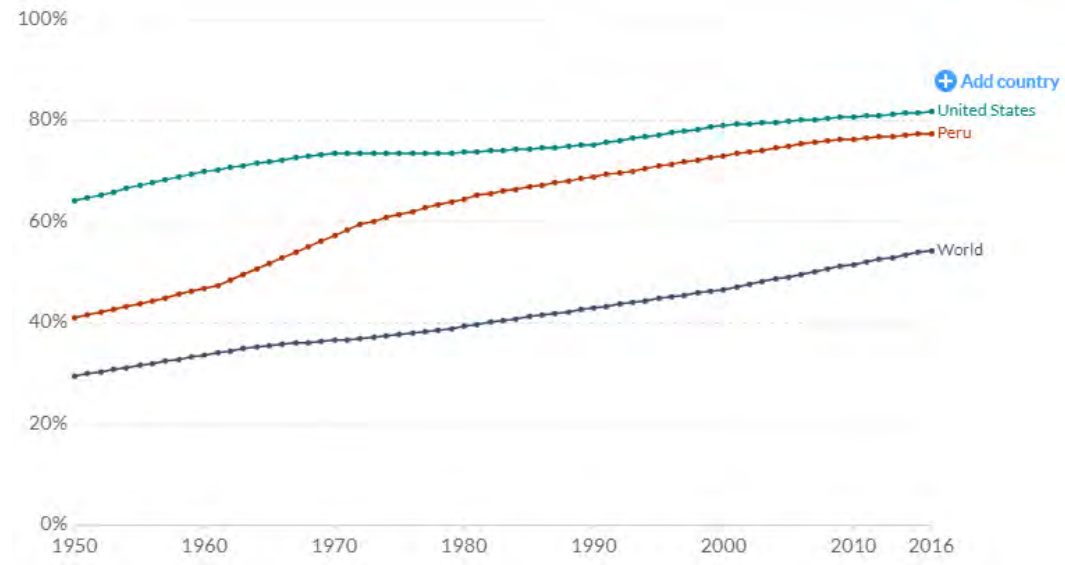
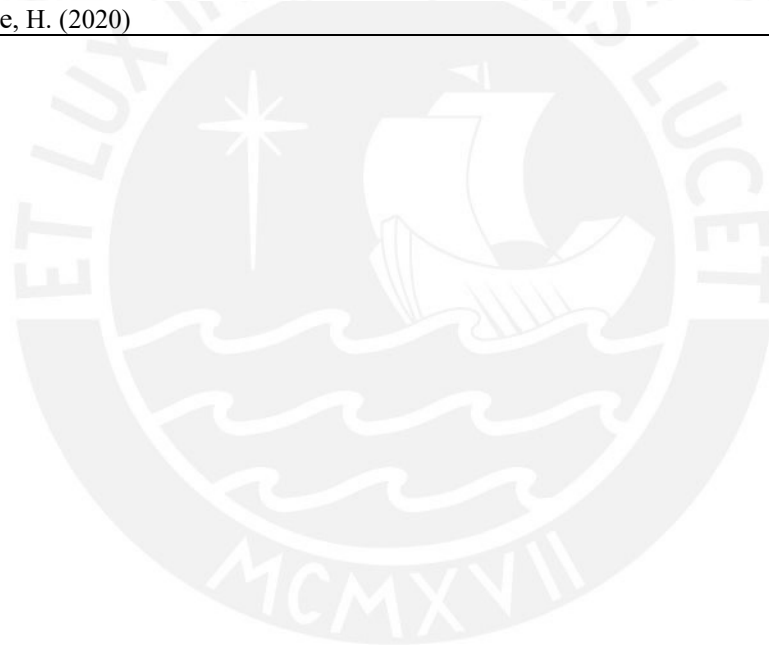


Figura A3: Urbanización, 1950 a 2016



Fuente: Ritchie, H. (2020)



ANEXO B: Criterios de evaluación de desempeño agrícola Global GAP

Tabla B1: Criterios de evaluación de desempeño agrícola Global GAP

Criterios de evaluación
Formación anual de todos los trabajadores miembros del área de sembrío para el desarrollo de sus responsabilidades y tareas. Todos los procesos de formación y capacitación han de estar bajo documentación explícita.
Realización constante de reuniones de intercambio entre el equipo directivo y los trabajadores para la discusión del estado del personal y del sembrío. Las reuniones deben de concluir en la toma de acciones en base a lo discutido en estas.
Elaboración de planes de prevención, mitigación, y control de riesgos y cualquier otra eventualidad negativa relevante. Planeación y control de uso de los recursos naturales (agua, suelo y más) y eléctricos, con enfoque en la eficiencia y la sostenibilidad. Los planes han de ser constantemente renovados.
Contar con un procedimiento para reclamaciones, tanto internas como externas a la organización. También contar con procedimientos documentados sobre la gestión e inicio de la recuperación o retirada de productos del mercado.
Mantener un control para el aseguramiento del envío correcto de productos a sus respectivos compradores. Contar con un procedimiento de identificación adecuado y de un registro confiable para la trazabilidad de cada uno de los productos ofrecidos.
Contar con un proceso de identificación de productos no conformes, que involucre su identificación, cuarentena y disposición de manera efectiva.
Adquisición de insumos (semillas o material de propagación vegetal) bajo evidencia de cumplimiento de leyes de registro de variedad vegetal, de propiedad intelectual, y bajo sistemas operativos para el control de sanidad de los mismos.
Uso de técnicas de mejora y mantenimiento de la estructura del suelo. Uso de técnicas de cultivo para reducir la posibilidad de erosión y/o daño estructural. Mantenimiento de registros activos de la densidad y fechas de siembra o plantación.

Adaptado Global GAP (2019)