



AGENDA 2022

**Contribuciones para una
mejor gestión pública regional y local**

**Metodología alternativa para identificación y
priorización de las potenciales oportunidades
comerciales: caso de la región La Libertad**



Contribuciones para una mejor gestión pública regional y local

Metodología alternativa para identificación y priorización de las potenciales oportunidades comerciales: caso de la región La Libertad

1. Motivación

El incremento de las exportaciones de un país se relaciona con el crecimiento de la economía, una mayor rentabilidad de las empresas, así como un mayor dinamismo en la creación de empleo (Cavusgil & Nevin, 1981, Abassi, et al. 2012). Durante el proceso de internacionalización, las empresas pueden enfrentar una serie de obstáculos que afectan negativamente al desempeño exportador (Czinkota, 1996). Por ello, es importante la intervención gubernamental para poder incrementar la participación de los productos y empresas a nivel internacional, especializándose en ciertos sectores que presenten ventajas comparativas y permitan una mejor asignación de los recursos, pero también en el descubrimiento de las ventajas comparativas latentes (Belloc & Di Maio, 2011).

Así, la región La Libertad es la 3^o economía regional más importante del interior del Perú (4,36% del PBI) (BCRP, 2020a), y una de la más poblada, poco más de 2 millones de habitantes (INEI, 2020), y que más contribuye a las exportaciones del país (7,88%) (BCRP, 2020b). No obstante, la minería y, particularmente el oro, sigue siendo el principal producto de exportación de la región (US\$ 1 151 millones), a pesar de que la región tiene un amplio potencial en el sector agropecuario caracterizado por ser intensivo en mano de obra (Maza & Chávez, 2019).

En tal sentido, el objetivo general del estudio es contribuir a los esfuerzos de las políticas de promoción de exportaciones de la región La Libertad y así, mejorar el desempeño exportador de las empresas. Asimismo, el objetivo específico es identificar y evaluar potenciales oportunidades de exportación para la oferta exportable de la región La Libertad. De esta forma, se estaría aportando

Documento de investigación

Presenta el aporte de los investigadores del Centro de Investigación (CIUP) y la Escuela de Gestión Pública (EGP) de la Universidad del Pacífico, a través de recomendaciones basadas en evidencias, con el fin de mejorar la calidad de vida de la población y lograr el desarrollo de nuestro país. Los textos pertenecen al proyecto Agenda 2022, en el marco de las Elecciones Regionales y Municipales 2022. El contenido puede ser total o parcialmente reproducido, si se cita la fuente, y no refleja necesariamente la posición institucional del CIUP – EGP.

Este documento se realiza en el marco del proyecto Agenda 2022, con el fin de incidir en la política pública y el debate nacional. “Metodología alternativa para identificación y priorización de las potenciales oportunidades comerciales: caso de la región La Libertad”, fue elaborado por Oscar Malca, vicedecano de Negocios Internacionales, Departamento Académico de Marketing y Negocios Internacionales; María Estrella Peinado, profesora de la Facultad de Ciencias Empresariales – Negocios Internacionales; y Gustavo Rodríguez, asistente de la carrera de Negocios Internacionales.

al Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) – 2025, al contribuir a (i) la oferta exportable sea diversificada, competitiva y sostenible, y (ii) contribuir a combatir las brechas de competitividad de La Libertad en el sentido que desarrollar inteligencia comercial permite gestionar adecuadamente la información de los mercados internacionales. Adicionalmente, el desarrollo del presente proyecto de investigación asiste a tres de los Objetivos del Desarrollo Sostenible: Erradicación de la pobreza (ODS 1), empleo digno y crecimiento económico (ODS 8), y reducción de la desigualdad (ODS 10).

¿Por qué es relevante que se analice la política propuesta? De esta manera, el presente proyecto es importante porque: (i) busca contribuir con el objeto de la ley de Bases de la Descentralización, Ley 27783, por la cual se contribuye a fortalecer las capacidades de los gobiernos regionales a través de una metodología alternativa que les permita identificar las principales oportunidades de exportación para los productos de su región en los mercados internacionales, y de esta manera, contribuir al desarrollo integral armónico y sostenible en beneficio de la población; y (ii) la metodología se desarrolla desde un enfoque teórico y práctico. La diversificación de mercados contribuye a la mejora de competitividad, de desarrollo económico territorial promoviendo la descentralización y asignando mejor los recursos de la región, así como un mejor aprovechamiento de los tratados comerciales. Asimismo, en la medida que la metodología alternativa propuesta sea utilizada por más regiones permitirá evaluar posibles alianzas al compartir productos y mercados priorizados entre ellas.

Consiguientemente, se asiste al diseño y propuesta de políticas de promoción de exportaciones que permitan un uso eficiente del presupuesto del gobierno priorizando la promoción de determinados productos y actores de la región La Libertad. En efecto, se podrá (iv) contribuir al PENX 2025 proporcionando una pauta metodológica la cual se desarrolla a través de análisis estratégico de la información comercial para la región, la cual va a impactar en el desempeño exportador de las empresas de La Libertad, lo que contribuirá a la generación de puestos de trabajos tanto directos como indirectos. Finalmente, el proyecto de investigación también contribuye a (v) proveer evidencia empírica que sustente las políticas de promoción del gobierno regional.

Asimismo, ¿Cómo influye en la calidad de vida de las personas el identificar y evaluar potenciales oportunidades de exportación para la oferta exportable de la región La Libertad? El crecimiento de las exportaciones, generalmente, tiene efectos positivos en la economía de un país, así como en sus empresas (Cavusgil & Nevin, 1981). Muller et al. (2009) demostró que el comercio internacional está asociado con el crecimiento económico lo que mejora el bienestar de las personas. Varios estudios respaldan tales hallazgos como Barro (1991), Harrison (1996), Bahmani y Niroomand (1999), Majeed (2016) y Malik & Majeed (2020).

Las exportaciones pueden dinamizar la economía por su efecto positivo en la mejora de la balanza comercial, rentabilidad de las empresas, uso eficiente de recursos y creación de empleo (Kaynak & Barker, 1992; Abassi, Shakhshian, Fayyazi, & Rezaie, 2012). En términos de empleo, las exportaciones tradicionales generan 12 empleos directos; 9 empleos indirectos y 23 empleos inducidos por cada US\$ 1 millón exportado. Mientras que en sector de exportaciones no tradicionales se generan 50 empleos directos; 24 empleos indirectos y 71 empleos inducidos por cada US\$ 1 millón exportado. Asimismo, por cada dólar exportado se estima una generación de 0,99 dólares de producción (Adex Perú, 2020). Adicionalmente, el incremento en los ingresos económicos se correlaciona positivamente con el Índice de Desarrollo Humano como lo demostraron Tahir y Tariq (2021). A su vez, este proceso de internacionalización permite que las empresas adquieran nuevos conocimientos y habilidades que les permitan mejorar el uso

de los recursos y capacidades (Johanson & Vahlne, 2003). Por estas razones, un mayor desarrollo de las exportaciones del país y de sus regiones va a redundar en el bienestar de las personas.

2. Situación actual

Las exportaciones peruanas se caracterizan por su alta concentración en productos, mercados y empresas. Así, en el 2020, China y Estados Unidos representaron el 45% de las exportaciones, a nivel de productos, los cátodos y minerales de cobre (y sus concentrados) y el oro (en formas en bruto) representaron casi el 50% de las exportaciones, y a nivel de empresas, 20 empresas concentraron aproximadamente el 50% de las exportaciones (Adex Data Trade, 2022).

Sin embargo, en los últimos años caracterizados por la pandemia, el desempeño exportador de los diferentes sectores de la economía ha tenido tendencias decrecientes; pero el sector agroexportador – No Tradicional - ha tenido una tendencia creciente muy por encima de todos los sectores e incluso en el año 2020 fue el único que registro una tasa de crecimiento positiva del 1.4% (Sunat, 2022). Dentro de este sector, las exportaciones de las partidas del capítulo 08 (Frutas y frutos comestibles; cortezas de agríos (cítricos), melones o sandías) se incrementó en un 16%, respecto al 2019, lo que sugiere que la exportación de frutas y frutos comestibles ha cobrado una mayor importancia tras la pandemia.

Asimismo, las exportaciones No Tradicionales representaron un gran porcentaje de las exportaciones totales de las diferentes regiones del Perú como lo exhibe la tabla 1 y dada la naturaleza descentralizada de las agroexportaciones, diversas regiones del país también presentaron tasas de crecimiento positivas como es el caso de La Libertad, que, en el 2020, el sector agropecuario creció en 4% (respecto al 2019).

Tabla 1: Estructura de las Exportaciones No Tradicionales de las regiones del Perú, en millones de dólares US (valor FOB)

	La Libertad		Amazonas		Ancash		Arequipa		Apurímac		Ayacucho		Callao	
	Exp. NT	%	Exp. NT	%	Exp. NT	%	Exp. NT	%	Exp. NT	%	Exp. NT	%	Exp. NT	%
2015	757	30%	0.672	8%	155	6%	562	18%	1.058	1.43%	13	6%	884	30%
2016	889	35%	0.911	3%	161	6%	498	11%	0.249	0.02%	32	12%	859	22%
2017	1,187	42%	0.791	2%	210	6%	462	9%	0.150	0.01%	17	6%	966	16%
2018	1,382	49%	1.471	4%	244	5%	490	9%	1.371	0.05%	19	5%	1,104	18%
2019	1,533	54%	1.002	3%	248	6%	416	9%	0.450	0.02%	22	7%	1,022	23%
2020	1,554	47%	0.679	2%	261	7%	360	10%	1.188	0.06%	41	6%	844	38%

	Cajamarca		Cusco		Huancavelica		Huánuco		Ica		Junín		Lambayeque	
	Exp. NT	%	Exp. NT	%	Exp. NT	%	Exp. NT	%	Exp. NT	%	Exp. NT	%	Exp. NT	%
2015	17.252	1%	28.129	2%	9.081	9%	8.648	7%	1,169	39%	40.52	4%	329	70%
2016	18.184	1%	26.609	2%	17.209	31%	7.904	13%	1,144	42%	36.75	5%	298	71%
2017	7.019	0%	23.411	2%	16.471	40%	9.532	32%	1,373	41%	55.85	6%	305	73%
2018	6.057	0%	20.812	1%	13.342	41%	9.391	38%	1,485	44%	53.37	6%	438	84%
2019	8.595	1%	20.661	1%	5.626	28%	5.731	19%	1,570	42%	63.16	7%	578	87%
2020	18.227	1%	14.925	1%	11.263	27%	9.216	79%	1,616	45%	133.98	11%	659	91%

	Loreto		Puno		Lima		Moquegua		Madre de Dios		Pasco		Piura	
	Exp. NT	%	Exp. NT	%	Exp. NT	%	Exp. NT	%	Exp. NT	%	Exp. NT	%	Exp. NT	%
2015	38	0.84	17	2%	4,794	62%	62	3%	16	10%	49	5%	1,630	75%
2016	15	0.55	15	1%	4,758	59%	41	3%	19	39%	70	20%	1,587	78%
2017	13	0.57	30	2%	5,164	53%	39	2%	17	21%	20	9%	1,458	69%
2018	12	0.16	9	1%	5,469	51%	63	3%	24	33%	48	22%	1,980	73%
2019	14	0.11	7	1%	5,496	46%	97	4%	17	33%	84	40%	2,251	75%
2020	9	0.23	7	1%	4,675	51%	63	3%	24	37%	71	22%	2,165	84%

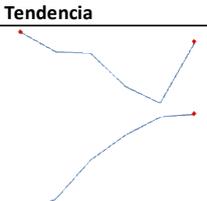
	San Martín		Tacna		Tumbes		Ucayali	
	Exp. NT	%	Exp. NT	%	Exp. NT	%	Exp. NT	%
2015	52	62%	109	34%	125	100%	30	100%
2016	46	64%	207	34%	121	100%	25	99%
2017	61	64%	435	37%	143	100%	21	100%
2018	70	82%	684	42%	135	100%	20	97%
2019	81	76%	961	48%	117	100%	23	100%
2020	102	78%	1,195	46%	82	100%	48	100%

Elaboración propia. Fuente: Adex Data Trade (2022)

2.1. Exportaciones de La Libertad

Del 2015 al 2020, en promedio, La Libertad representó el 6.6% de todas las exportaciones del Perú, llegando a explicar el 7.64% de las exportaciones peruanas en el 2020. Siendo las exportaciones No Tradicionales un porcentaje muy importante de la estructura exportadora de la región, el cual registró en el año 2020, una participación del 47%. Asimismo, del 2015 al 2019, se ha evidenciado un crecimiento en la exportación de productos No Tradicionales de la región La Libertad, así como una trayectoria decreciente de la exportación de productos Tradicionales con un significativo repunte en el 2020¹, como se exhibe en la tabla 2.

Tabla 2: Distribución de las Exportaciones Tradicionales y No Tradicionales de la región La Libertad, en millones de USD

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Tendencia
Productos Tradicionales	1797	1664	1648	1425	1315	1726	
Productos Tradicionales (%)	70%	65%	58%	51%	46%	53%	
Productos No Tradicionales	757	889	1187	1382	1533	1554	
Productos No Tradicionales (%)	30%	35%	42%	49%	54%	47%	

Elaboración propia. Fuente: Adex Data Trade (2022).

2.2. Exportaciones No Tradicionales

El sector líder es el agropecuario, muy por encima de los otros sectores, como se observa en la tabla 3. En el 2015, la exportación del sector agropecuario representó el 92% de las exportaciones No Tradicionales, seguido por productos químicos (4%) y minerales no metálicos (3%). Esta misma tendencia se ha pronunciado progresivamente para años posteriores al incrementarse la importancia relativa del sector agropecuario, llegando a representar el 98% de las exportaciones No Tradicionales, en el 2020, ver gráfico 3.

Tabla 3: Evolución de la participación de las exportaciones No Tradicionales 2015-2020

Año	Agropecuarios	Químicos	Minerales no metálicos	Otros
2015	92%	4%	3%	1%
2016	94%	3%	1%	1%
2017	96%	1%	1%	1%
2018	96%	0%	0%	0%
2019	95%	2%	2%	0%
2020	98%	1%	1%	0%

Elaboración propia. Fuente: Adex Data Trade (2022).

Para analizar estratégicamente la posición competitiva y el atractivo comercial de cada sector de las exportaciones No Tradicionales, se empleó la matriz Boston Consulting Group (BCG), en específico la metodología propuesta por Hax y Majluf (1983). Se halló que el sector estrella es el agropecuario por su alto crecimiento y participación de mercado, reflejando una sólida posición competitiva en un sector cada vez más atractivo. Las exportaciones de La Libertad dependen mucho de un único sector, el agropecuario. Es un riesgo la poca diversificación de la oferta exportable de la región, por lo que la metodología se hace imprescindible y es necesario identificar productos en otros sectores como el sector pesca.

¹ Para mayor información sobre las exportaciones Tradicionales, revisar Anexo 1.

2.3. Empresas

Las exportaciones No Tradicionales de La Libertad se caracterizan por estar concentradas en pocas empresas, así en el 2020, 13 empresas concentraron el 80% de todas las exportaciones No Tradicionales de la región, como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4: Número de empresas que concentran el 80% de las exportaciones No Tradicionales de La Libertad, 2015-2020

Sector	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Minería No Metálica	1					
Químico	1	1				
Agropecuaria y agroindustria	11	9	9	11	12	13
Total	13	10	9	11	12	13

Elaboración propia. Fuente: Adex Data Trade (2022).

2.4 Mercados de destino

Las exportaciones No Tradicionales de la región La Libertad presentan una elevada concentración de mercados dado que del 2015 al 2020, cerca del 30% de las exportaciones totales de la región tienen como destino Estados Unidos. Asimismo, 15 mercados concentran al menos el 80% de las exportaciones de la región para el periodo de muestra mencionado, como lo muestra la tabla 5.

Tabla 5: Destinos que representan al menos el 80% de las exportaciones No Tradicionales de la región La Libertad en millones de USD, 2015-2020

País	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Estados Unidos	273	3,042	3,322	3,583	3,923	3,846
Países Bajos	90	808	874	1,076	1,163	1,248
Chile	16	611	643	736	804	715
España	88	531	581	698	684	668
Ecuador	99	574	702	764	715	593
Colombia	17	600	578	651	669	582
Bolivia	2	514	548	563	561	463
China	4	263	395	466	612	435
Reino Unido	24	309	334	403	393	381
México	5	235	258	299	311	316
Brasil	7	346	355	389	410	305
Corea Del Sur	6	159	196	307	310	294
Canadá	4	192	170	189	364	244
Alemania	22	222	226	274	245	215
Hong Kong	2	112	116	139	143	186

Elaboración propia. Fuente: Adex Data Trade (2022)

⁵ Para este marco conceptual utilizaremos como ejemplo al nivel municipal solamente aunque sabemos que existe un nivel regional en el Perú. Los conceptos utilizados son aplicables también a este nivel de gobierno.

3. Análisis del Plan Estratégico Regional Exportador (PERX) de La Libertad

El Plan Estratégico Nacional Exportador 2025 (PENX 2025) tiene como objetivo incrementar de manera sostenible y diversificada la exportación de bienes y servicios con valor agregado. Dicho objetivo está contemplado en el Plan Estratégico Regional Exportador (PERX) de La Libertad pues se enfoca en la identificación y priorización de actividades que permitan alcanzar el objetivo propuesto y en el desarrollo y consolidación de las empresas exportadoras regionales (Gobierno Regional de La Libertad, 2018).

Particularmente, para priorizar aquellos productos y mercados con mayores oportunidades de la región, los países deben identificar sus ventajas comparativas para asignar de forma eficiente sus recursos, ampliar el intercambio comercial en un ambiente de mayor apertura y buscar la especialización en actividades con mayor potencial (Malca, 2016). Por tanto, para alcanzar los objetivos del PERX – La Libertad, es necesario identificar y evaluar los productos con las mayores ventajas comparativas de la región. Por ello, es necesario contar con una metodología que nos permita identificarlos. Para esto, se analizó la metodología seguida por el PERX- La Libertad, encontrándose fortalezas y debilidades exhibidas en la tabla 6.

Tabla 6: Fortalezas y debilidades de la metodología utilizada en el PERX 2004– La Libertad

Fortaleza	Debilidad
<ul style="list-style-type: none"> i. Metodología participativa que considera las perspectivas de grupos de interés como los empresarios y autoridades de la región. ii. Metodología potencialmente rápida y flexible. iii. Metodología intuitiva y fácil de desarrollar en las entrevistas a los empresarios. 	<ul style="list-style-type: none"> i. No cuantifica la importancia de cada sector económico de la región. ii. No identifica las ventajas comparativas de la región. iii. No evalúa la importancia de cada producto en el contexto de comercio internacional. iv. No desarrollan criterios con el suficiente soporte teórico para la identificación de productos y mercados dado que utilizaron consultas a empresas y autoridades, la cual puede estar sesgada a su perspectiva. v. No evalúa el comportamiento de los mercados importadores y su capacidad relativa de compra. vi. No analiza ni determina los mercados destino a los que los productos con mayor potencial deberían ser priorizados. vii. Insuficiente sustento del diseño de los Planes Operativos Piloto.

Fuente: Elaboración propia.

La metodología utilizada en el PERX – La Libertad no es suficiente para una adecuada identificación de productos y mercados con mayor oportunidad. Por ello, es necesario complementarla con la propuesta del presente trabajo, que permitan alcanzar de manera más eficiente los objetivos del PENX y del PERX – La Libertad.

4. Marco Conceptual de la Metodología Propuesta

La metodología propuesta se desarrolla bajo el marco conceptual de las ventajas comparativas, para la cual utiliza los índices de las Ventaja Comparativas Reveladas y de la Capacidad Relativa de Compra. Así, se identifican productos y mercados con mayor oportunidad (de la región La Libertad) que luego son clasificados de acuerdo con los criterios de la matriz de Ansoff, la cual inclusive podría ayudar a definir las estrategias de crecimiento más adecuada.

4.1. Ventaja comparativa

David Ricardo investigó las causas del comercio entre países postulando la teoría de las ventajas comparativas, la cual se basa en el costo de oportunidad de producir un bien “X” en términos de otro bien “Y” en un país “A”. El análisis comparativo de estos costos en diferentes países permitirá identificar en donde existen ventajas comparativas para estos productos. Así, la especialización de los países dependerá de la producción de bienes en los que poseen costos relativamente bajos e importarán aquellos bienes en los que los costos de producción sean altos (Malca et al., 2016).

4.2. Ventaja comparativa revelada

Las ventajas comparativas pueden ser cuantificadas al comparar la importancia de un producto en las exportaciones totales del país con relación a la trascendencia del mismo elemento en el comercio mundial (Henzler et al., 2006). Balassa (1979) propuso el Índice de Ventajas Comparativas Reveladas (VCR) como un instrumento de medición para cuantificar las ventajas comparativas con las que cuenta un país. La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$VCR = \frac{X_i^k / XT_i}{X_w^k / XT_w}$$

X_i^k = Exportaciones del producto k por el país i al mundo

XT_i = Exportaciones totales por el país i al mundo

X_w^k = Exportaciones del producto k del mundo (w)

XT_w = Exportaciones totales del mundo (w)

Si el resultado obtenido es superior a 1, el país tiene especialización en el producto evaluado y, por lo tanto, presenta una ventaja comparativa revelada (mientras mayor sea el valor del indicador, mayor será la especialización del país). Cuando el indicador es inferior a 1, no existiría una especialización del país en el producto evaluado (desventaja comparativa).

4.3. Capacidad Relativa de Compra

Siguiendo la lógica de índice propuesto por Balassa (1979), se puede analizar la capacidad de compra de un país al analizar sus importaciones. El Índice de Capacidad Relativa de Compra (CRC) de un país es calculado a través de la comparación de la participación relativa de un producto en las importaciones totales de un país en comparación con la importancia de este bien en el comercio mundial (Gonzalez et al., 2006). La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$CRC = \frac{M_i^k / MT_i}{M_w^k / MT_w}$$

M_i^k = Importaciones del producto k por el país i al mundo

MT_i = Importaciones totales por el país i al mundo

M_w^k = Importaciones del producto k del mundo (w)

MT_w = Importaciones totales del mundo (w)

Cuando el resultado obtenido en este indicador es superior a 1, el mercado seleccionado posee una elevada capacidad de compra en el producto evaluado (cuanto mayor sea el indicador, mayor será la capacidad de compra del mercado seleccionado). Si el indicador es inferior a 1, el mercado en cuestión posee una baja capacidad en la compra para el producto evaluado.

4.4. Normalización de los índices VCR y CRC

Si bien, ambos índices son herramientas importantes para el análisis comercial de productos, estos resultan difíciles de interpretar o comparar entre países o períodos de tiempo por la falta de simetría que presentan (Benedictis & Tamberi, 2002). El índice propuesto por Balassa (1979) tiende a llevar a resultados inconsistentes pues tiene un sesgo hacia países con participaciones pequeñas en el mercado, así como hacia bienes que comprenden sólo una proporción pequeña de las exportaciones mundiales (Laursen, 2015; Benedictis y Tamberi, 2002; Durán y Alvarez, 2008; Malca et al., 2016).

Una propuesta de mejora es que los índices puedan ser “normalizados”: el valor de los índices es ajustado a una escala de un máximo de 1 y mínimo de -1 (Durán & Alvarez, 2008), permitiendo realizar comparaciones entre los mismos (Laursen, 1998). A continuación, se muestra la fórmula de los índices normalizados:

$$\text{Índice VCR Normaliz} = \frac{VCR - 1}{VCR + 1}$$

$$\text{Índice CRC Normaliz} = \frac{CRC - 1}{CRC + 1}$$

Para el Índice de Ventajas Comparativas Reveladas Normalizado (VCR normaliz), cuando el resultado obtenido es superior a 0, existe una ventaja comparativa, y mientras mayor sea este valor, va acercándose a 1; si el resultado obtenido es inferior a 0, se tiene una desventaja comparativa (Durán & Alvarez, 2008). Para el Índice de Capacidad Relativa de Compra Normalizado (CRC normaliz), cuando el resultado obtenido es superior a 0, existe una elevada capacidad de compra de un producto determinado por parte del mercado seleccionado, y será mayor a medida que el valor vaya acercándose a 1. De lo contrario, si el resultado obtenido es inferior a 0, tendrá una baja capacidad de compra, la cual será cada vez menor a medida que el valor vaya acercándose a -1 (Durán & Alvarez, 2008).

4.5. Matriz de Ansoff

Para realizar la identificación de las oportunidades comerciales que tienen los productos en cada mercado y la posibilidad de encontrar nuevos productos y mercados, es necesario establecer una estrategia de posicionamiento a seguir (Ansoff, 1957). En

ese contexto, una herramienta que permite identificar la relación existente entre un producto y un mercado es la Matriz de Ansoff (1957). Dicha matriz toma dos variables para proponer estrategias, siendo estos los productos y los mercados, tanto los existentes como los nuevos. De esta forma, la matriz de Ansoff presenta cuatro cuadrantes y cada uno de ellos nos indica el camino a seguir a través de la detección de posibles estrategias de producto basado en las características de cada mercado (Dvoskin, 2004). La tabla 7 muestra los mencionados cuadrantes:

Tabla 7: Matriz de Ansoff

		Productos	
		Existente	Nuevo
Mercados	Existente	Estrategia de Penetración de mercado	Estrategia de Desarrollo de producto
	Nuevo	Estrategia de Desarrollo de mercado	Estrategia de Diversificación

Elaboración propia. Fuente: (Ansoff, 1957)

5. Desarrollo de la metodología

Para el desarrollo de la metodología alternativa propuesta y descrita en el acápite IV, se analizarán los productos exportados por la región La Libertad en el período 2017 – 2020, con el fin de identificar y priorizar las oportunidades comerciales latentes, así como definir la estrategia más adecuada para su promoción.

La base de datos seleccionados para obtener la información estadística sobre los flujos en el comercio internacional fue TradeMap, la cual fue creada por el Centro de Comercio Internacional (ITC, por sus siglas en inglés de International Trade Center). Asimismo, para obtener la información estadística sobre los flujos comerciales de la región La Libertad, se utilizó AdexDataTrade, la cual fue creada por la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX, por sus siglas en español).

Cabe destacar, que se estableció de manera arbitraria (el monto propuesto puede ser variado de acuerdo con la realidad de la región) que el monto mínimo de movimiento comercial anual sea de cinco mil USD, con el fin de excluir las partidas con envíos muy pequeños o de muestras. Este primer paso permitió clasificar las partidas arancelarias de acuerdo con las oportunidades que presenta, es decir, que tengan VCR y CRC normalizados. La presencia de flujos comerciales, sean exportaciones o importaciones, permitió identificar y priorizar las partidas arancelarias de acuerdo con el desempeño o potencial exhibido. Estos criterios se utilizaron para clasificar los resultados finales en los cuatro cuadrantes de la Matriz de Ansoff que corresponden a cuatro estrategias, siendo estas:

a. Penetración de mercado

Corresponde a los productos que exporta la región La Libertad hacia mercados donde mantiene presencia comercial. Por ello, se buscará las partidas arancelarias que registren exportaciones de productos de la región hacia mercados internacionales, y que los socios comerciales registren importaciones al mundo y desde Perú. Asimismo, se seleccionará las partidas arancelarias que presenten VCR normalizado positivo (mayor a 0), priorizando las partidas que tengan un indicador cercano a 1. Respecto al análisis de los socios comerciales, se priorizó los CRC normalizados positivos, de mayor a menor.

b. Desarrollo de mercado

Esta estrategia está enfocada en aquellos productos que actualmente se exportan a los mercados internacionales, pero es necesario la incursión a nuevos mercados para su crecimiento (Ansoff, 1957; Hussain, Khan, Rizwan, & Latif, 2013). Para el desarrollo se consideró dos casos. Para el caso 1, se registran exportaciones del producto al mundo, considerando las partidas arancelarias que tengan un VCR normalizado y que el socio comercial registre importaciones de los productos pero que no importe desde Perú, se priorizará los mercados que tenga CRC normalizado positivo. Para el caso 2, se consideró la existencia exportaciones hacia el mundo, pero que no se registren importaciones por parte de los socios comerciales de ese producto.

c. Desarrollo de producto

Corresponde a productos que no exporta, pero sí son importados por los mercados internacionales. Considerando que estamos analizando las oportunidades comerciales de la región La Libertad, se examinó la oferta exportable de un país que sea similar a

nosotros, como es el caso de Colombia, y se encontraron aquellas partidas arancelarias que ellos están exportando y nosotros, no. Este paso, permitirá identificar oportunidades de desarrollo de producto y luego, se priorizará a los socios comerciales tomando en cuenta el CRC normalizado positivo.

d. Diversificación

Corresponde a productos que no se exportan y los socios comerciales tampoco la están comprando.

6. Resultados

La metodología desarrollada permite identificar productos y mercados desde un enfoque teórico y práctico, permitiendo de exportación de la región La Libertad. Ello implica una mejora metodológica al Plan Estratégico Regional de Exportaciones – La Libertad (2004). A continuación, se muestran los resultados y se ilustra los resultados de la aplicación de la metodología propuesta:

6.1. Etapa I: Identificación de las partidas arancelarias de la región La Libertad

Para identificar las partidas arancelarias exportadas por la región La Libertad, se utilizó la base de datos de Adex Data Trade. Para ello, se identificaron un total de 678 partidas arancelarias exportadas al mundo. Asimismo, se trabajó con la base de datos de TradeMap para obtener el resto de información necesaria para identificar y priorizar las oportunidades comerciales.

6.2. Etapa II: Aplicación del índice de Ventaja Comparativa Revelada y Ventaja Comparativa Revelada Normalizada

Para identificar las partidas arancelarias con oportunidades comerciales latentes en la región La Libertad, se aplicó el índice Ventaja Comparativa Revelada y Ventaja Comparativa Revelada Normalizada. Se obtuvo 20 partidas arancelarias con oportunidades comerciales latentes como se ilustra en la tabla 8.

Tabla 8: Partidas arancelarias de la región La Libertad con criterios VCR y VCR normalizado positivo

Código del producto	Descripción del producto	Promedio VCR	Promedio VCRn
'200560	Espárragos, preparados o conservados sin vinagre ni ácido acético, sin congelar	138.83	0.99
'081040	"Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género ""Vaccinium"", frescos"	58.69	0.97
'070920	Espárragos, frescos o refrigerados	42.77	0.95
'080440	"Aguacates ""paltas"", frescos o secos"	18.66	0.90
'230120	"Harina, polvo y ""pellets"", de pescado o de crustáceos, de moluscos o demás invertebrados ...	18.84	0.89
'200599	"Vegetales y mezcla de vegetales, preparados o conservados sin vinagre, sin congelar (exc. ...	10.71	0.83
'200190	Legumbres, hortalizas, frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados ...	8.34	0.79
'081190	"Frutos comestibles, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados...	6.96	0.74
'080529	wilking frescas o secas y híbridos similares de agrios	6.57	0.69
'261610	Minerales de plata y sus concentrados	4.85	0.60
'230990	Preparaciones de los tipos utilizados para la alimentación de los animales (exc. alimentos ...	3.64	0.56
'190490	Cereales (exc. maíz), en grano o en forma de copos o demás granos trabajados, precocidos o ...	2.80	0.46
'270111	Antracita, incluso pulverizadas, sin aglomerar	2.76	0.45
'150420	Grasas y aceites de pescado y sus fracciones, incl. refinados, sin modificar químicamente (exc. ...	2.61	0.43
'640110	Calzado impermeable con suela de metal, cuya parte sup. no esté unida a la suela por costura ...	2.46	0.42
'710812	Oro, incl. el oro platinado, en bruto, para uso no monetario (exc. en polvo)	2.03	0.33
'411520	Recortes y demás desperdicios de cuero o piel, preparados, o de cuero regenerado, inutilizables ...	2.28	0.32
'200891	Palmitos, preparados o conservados, incl. con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol ...	4.31	0.28
'080610	Uvas frescas	1.79	0.23
'320500	Lacas colorantes; preparaciones a que se refiere la nota 3 de este capítulo a base de lacas	1.14	0.05

Elaboración propia. Fuente: Adex Data Trade (2022) y TradeMap (2020)

6.3 Etapa III: Adecuación de la Matriz de Ansoff a la gestión exportadora

Una vez, identificadas las potenciales oportunidades comerciales para los productos de la región La Libertad en los mercados internacionales, se determina que estrategia utilizar de acuerdo con la aplicación de la matriz, tanto a nivel de flujos comerciales como la presencia de VCR, VCR normalizado, CRC, CRC normalizado con valor positivo. La tabla 9 muestra la clasificación de las

partidas en la matriz de Ansoff.

Tabla 9: Clasificación de las partidas en la matriz de Ansoff

		Productos	
		Existente	Nuevo
Mercados	Existente	<p>Estrategia de Penetración de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> Exportación Promedio son superiores a 5 mil US\$ Exportación promedio al socio comercial es superior a 5 mil US\$ Importación promedio de socio comercial es superior a 5 mil US\$ VCR, VCR normalizados positivos CRC, CRC normalizados positivos 	<p>Estrategia de Desarrollo de producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Perú no presenta exportaciones. Importación promedio de socio comercial es superior a 5 mil US\$ CRC, CRC normalizados positivos
	Nuevo	<p>Estrategia de Desarrollo de mercado</p> <p>Caso 1</p> <ul style="list-style-type: none"> Exportación Promedio son superiores a 5 mil US\$ Importación promedio de socio comercial es superior a 5 mil US\$ El socio comercial no presenta importaciones desde Perú. VCR, VCR normalizados positivos CRC, CRC normalizados positivos <p>Caso 2</p> <ul style="list-style-type: none"> Exportación Promedio son superiores a 5 mil US\$ El socio comercial no presenta importaciones. VCR, VCR normalizados positivos 	<p>Estrategia de Diversificación</p> <ul style="list-style-type: none"> Perú no presenta exportaciones. El socio comercial no presenta importaciones.

Fuente: Elaboración propia.

La aplicación de la matriz de Ansoff para la gestión exportadora, primero se inicia con las estrategias que consideren la existencia de exportaciones de la región La Libertad. Para el cálculo de los CRC, CRC normalizados se procedió a identificar los potenciales socios comerciales para cada una de las partidas identificadas.

La primera estrategia de crecimiento es penetración de mercado, la cual se enfoca en incrementar y consolidar la venta de los productos existentes a mercados conocidos. Mientras tanto, para la estrategia de desarrollo de mercado, se consideran dos casos: En el primer caso, se considera que el socio comercial registra importaciones de esa partida y para el segundo caso, no registra compra de esa partida arancelaria. La tabla 10 muestra las oportunidades detectadas para las estrategias de penetración de mercados y desarrollo de mercado.

Tabla 10: Oportunidades detectadas para Estrategia de penetración de mercados y desarrollo de mercado para la región La Libertad

Código del producto	Descripción del producto	Estrategia de Penetración de Mercado	Estrategia Desarrollo de Mercado (Caso 1)	Estrategia Desarrollo de Mercado (Caso 2)
'200560	Espárragos, preparados o conservados sin vinagre ni ácido acético, sin congelar	13	8	63
'081040	"Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género ""Vaccinium"", frescos"	7	10	42
'070920	Espárragos, frescos o refrigerados	12	12	42
'080440	"Aguacates ""paltas"", frescos o secos"	12	14	29
'230120	"Harina, polvo y ""pellets"", de pescado o de crustáceos, de moluscos o demás invertebrados ...	17	9	17
'200599	"Vegetales y mezcla de vegetales, preparados o conservados sin vinagre, sin congelar (exc. ...	25	54	8
'200190	Legumbres, hortalizas, frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados ...	23	51	14
'081190	"Frutos comestibles, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados, incl. con adición de ...	22	16	37
'080529	wilking frescas o secas y híbridos similares de agrios	8	12	22
'261610	Minerales de plata y sus concentrados	4	3	20
'230990	Preparaciones de los tipos utilizados para la alimentación de los animales (exc. alimentos ...	20	126	2
'190490	Cereales (exc. maíz), en grano o en forma de copos o demás granos trabajados, precocidos o ...	15	94	4
'270111	Antracita, incluso pulverizadas, sin aglomerar	6	18	23
'150420	Grasas y aceites de pescado y sus fracciones, incl. refinados, sin modificar químicamente (exc. ...	15	2	30
'640110	Calzado impermeable con suela de metal, cuya parte sup. no esté unida a la suela por costura ...	3	89	19
'710812	Oro, incl. el oro platinado, en bruto, para uso no monetario (exc. en polvo)	7	7	11
'411520	Recortes y demás desperdicios de cuero o piel, preparados, o de cuero regenerado, inutilizables ...	1	19	43
'200891	Palmitos, preparados o conservados, incl. con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol ...	10	12	59
'080610	Uvas frescas	29	34	8
'320500	Lacas colorantes; preparaciones a que se refiere la nota 3 de este capítulo a base de lacas ...	32	28	31

Elaboración propia. Fuente: AdexDataTrade (2022) y TradeMap (2020)

6.4.1. Estrategia de penetración de mercado

El objetivo de esta estrategia es impulsar los productos que cumplen con los criterios para incrementar y consolidar la participación de cada uno en mercados internacionales identificados. Dentro de las 20 partidas arancelarias identificadas con VCR normalizado positivo, destaca la partida arancelaria '200560 correspondiente a “Espárragos, preparados o conservados sin vinagre ni ácido acético, sin congelar”. Para el desarrollo y la identificación de las oportunidades en los mercados internacionales se calculó el CRC y CRC normalizado, se identificó los mercados a los cuales exporta la región La Libertad, como se observa en la Tabla 11.

Tabla 11: Oportunidades detectadas para Estrategia de penetración de mercados - Partida arancelaria '200560

Importadores	CRC Promedio	CRC normalizado Promedio
España	17.92	0.89
Dinamarca	5.85	0.71
Francia	5.38	0.69
Islandia	4.17	0.61
Alemania	2.56	0.44
Países Bajos	1.94	0.31
Nueva Zelanda	1.45	0.14
Australia	1.32	0.13
Chile	1.20	0.09
Líbano	1.51	0.09
Bélgica	1.15	0.07
Portugal	1.07	0.03

Elaboración propia. Fuente: TradeMap.

Se identificaron 12 oportunidades. Para la priorización, se ordenan los valores del CRC normalizado de mayor a menor. Para esta partida arancelaria, los mercados a priorizar serían España y Dinamarca. Para incrementar las exportaciones y consolidar la presencia de las exportaciones es necesario un adecuado diseño de actividades de promoción y revitalización de los productos en los mercados donde ya se encuentra posicionado. (Ansoff, 1957) (Hussain, Khan, Rizwan, & Latif, 2013). Asimismo, es vital evaluar las capacidades gerenciales con las que cuentan las empresas porque permitirá identificar las fortalezas y oportunidades de mejora. Asimismo, otra herramienta a analizar para priorizar los países y las actividades de investigación de los mercados es conocer las distancias culturales, geográficas entre Perú y los socios comerciales.

6.4.2. Estrategia de desarrollo de mercado

Para el caso 1 de la estrategia en mención, se identificaron oportunidades comerciales latentes para la partida arancelaria '200560, como se observa en la Tabla 12.

Tabla 12: Oportunidades detectadas para Estrategia de desarrollo de mercados – Caso 1

Partida arancelaria '200560

Importadores	CRC Promedio	CRC normalizado Promedio
Polinesia Francesa	7.06	0.75
Nueva Caledonia	5.27	0.67
Andorra	5.70	0.69
Mauricio	1.07	0.02
Islas Feroe	2.00	0.33
Groenlandia	2.78	0.46
Cabo Verde	3.63	0.54
San Pedro y Miquelón	6.59	0.72

Elaboración propia. Fuente: TradeMap (2020)

De esta forma, se hallaron 8 oportunidades de mercado que pueden ser priorizados de acuerdo con los valores de los CRC normalizados, de mayor a menor. Para la estrategia de mercado - Caso 2, se encontraron 63 oportunidades. Para la identificación y priorización de los mercados internacionales se podría evaluar otras herramientas que nos permitan conocer la cercanía y diferencias que mantenemos con los diferentes mercados identificados.

Para complementar la identificación y desarrollo de la estrategia es importante que los programas y actividades de promoción de exportaciones se realicen con el objetivo de aprovechar la capacidad instalada que tienen las empresas y permitan a las mismas tener el entorno ideal para incrementar sus actividades internacionales y encontrar nuevos mercados destinos donde presenten ventajas comparativas (Hussain et al., 2013).

6.4.3. Estrategia de desarrollo de producto

La primera etapa de evaluación fue identificar las oportunidades comerciales latentes, es decir, productos que la región no exporta pero que tienen potencial de desarrollo. Para ello, se identificaron a aquellos sectores con mayor crecimiento, pero con poca participación de las exportaciones No Tradicionales, siendo estos, los sectores Pesca y Textiles. La siguiente etapa consistió en hallar aquellos productos que pertenecen a esos sectores pero que no exporta el Perú. De esta forma, se identificaron aquellos productos de la oferta exportable de la región que sean similar a la nuestra, y en este caso, se eligió a Colombia. Se identificaron 289 partidas arancelarias del sector Pesca y 532 del sector Textiles. A partir de estos hallazgos, se identificaron las partidas arancelarias que tienen un crecimiento en el período de estudio analizado.

- **Estrategia de desarrollo de producto – Pesca**

De todas las partidas arancelarias identificadas para el sector Pesca, se analizó la partida arancelaria '030359 que corresponde a "Anchoas congeladas ""Engraulis spp.""", Caballas indias ""Rastrelliger spp.""", Pez espárragos ...". Esta partida presenta un crecimiento promedio de 82% a nivel mundial. Al calcular los CRC y CRC normalizados de los socios comerciales, se identificaron 22 mercados que presentan un CRC normalizado positivo, y fueron jerarquizados de acuerdo con los países que presenten valores más cercanos a 1, como se observa en la Tabla 13.

Tabla 14: Oportunidades detectadas para Estrategia de desarrollo de producto

Partida arancelaria '030691

Importadores	CRC Promedio	CRC normalizado Promedio
Francia	9.88	0.80
Italia	8.10	0.74
Luxemburgo	5.25	0.67
Canadá	5.39	0.32
Maldivas	8.10	0.29
Nueva Zelandia	5.43	0.28
Finlandia	4.79	0.22
Grecia	4.86	0.18
Portugal	5.17	0.18
Rumania	1.58	0.07
España	2.23	0.05

Elaboración propia. Fuente: TradeMap (2020)

En este caso, se podría iniciar la evaluación de oportunidades con Francia e Italia, que son los países que presentaron un CRC normalizado más alto. Por último, para la partida arancelaria '030485 "Filetes de róbalo de profundidad congelados" se encontraron cuatro oportunidades de desarrollo, ver tabla 15.

Tabla 15: Oportunidades detectadas para Estrategia de desarrollo de producto

Partida arancelaria '030485

Importadores	CRC Promedio	CRC normalizado Promedio
Estados Unidos de América	5.77	0.70
Mauricio	11.61	0.59
Emiratos Árabes Unidos	1.78	0.23
Polinesia Francesa	2.37	0.06

Elaboración propia. Fuente: TradeMap (2020)

- **Estrategia de desarrollo de producto – Textiles**

Para el sector textil, se encontraron 532 oportunidades. Se revisaron tres partidas arancelarias que cumplen con el criterio mencionado anteriormente. Las oportunidades detectadas para la partida arancelaria '540730 correspondiente al "Tejidos de hilados de filamentos sintéticos, incluidos los monofilamentos de título ≥ 67 decitex, y cuya mayor dimensión de la sección transversal sea ≤ 1 mm, constituidos por napas de hilados textiles paralelizados que se superponen en ángulo recto o agudo y fijadas entre sí en los puntos de cruce de los hilos mediante un adhesivo o por termo soldado", tiene como principales destinos a Omán, Vietnam, Turquía e Indonesia como se observa en la Tabla 16.

Tabla 16: Oportunidades detectadas para Estrategia de desarrollo de producto

Partida arancelaria '540730

Importadores	CRC Promedio	CRCnorm Promedio
Omán	14.31	0.84
Vietnam	10.34	0.82
Turquía	5.10	0.67
Indonesia	5.24	0.67
Zambia	5.21	0.63
Nepal	5.06	0.63
Países Bajos	3.51	0.56
Brasil	4.25	0.53
Jordania	4.24	0.45
Bolivia	2.69	0.44
Fiji	10.89	0.42
Filipinas	2.97	0.37
Serbia	5.64	0.36
Suiza	2.07	0.34
Corea	2.01	0.33
Italia	2.02	0.32
Bélgica	2.36	0.30
Reino Unido	1.68	0.25
Estonia	1.53	0.18
Sri Lanka	1.68	0.14
Chipre	1.56	0.12
Bangladesh	1.49	0.12
Francia	1.29	0.12
Zimbabue	2.25	0.11
Rusia	1.38	0.10
Myanmar	1.25	0.05
Rumania	1.17	0.05
Polonia	1.08	0.02
Mauricio	1.69	0.01
Zona franca	4.51	0.01
Bhután	5.20	0.01

Elaboración propia. Fuente: TradeMap (2020)

Respecto a la partida arancelaria '520633 "Hilados de algodón, con un alto contenido de algodón, pero < 85% en peso, retorcidos o cableados, de fibras sin peinar, de título < 232,56 decitex, pero >= 192,31 decitex por hilo sencillo ""> número métrico 43 pero <= número métrico 52 por hilo sencillo"" (exc. acondicionados para la venta al por menor, así como el hilo de coser)", se podría iniciar la evaluación de oportunidades en Bangladesh y Hong Kong, que son los países que presentan CRC's normalizados más altos. La Tabla 17 muestra las oportunidades detectadas para Estrategia de desarrollo de producto para la partida arancelaria '520633.

Tabla 17: Oportunidades detectadas para Estrategia de desarrollo de producto

Partida arancelaria '520633

Importadores	CRC Promedio	CRCnorm Promedio
Bangladesh	134.98	0.98
Hong Kong, China	5.24	0.67
Rusia	3.20	0.34
Turquía	3.91	0.57
Ucrania	22.07	0.90
España	3.23	0.45
Portugal	2.03	0.27

Elaboración propia. Fuente: TradeMap (2020)

Para la partida '521120 que corresponde a "Tejidos de algodón, con un alto contenido de algodón, pero < 85% en peso, mezclado exclusiva o principalmente con fibras sintéticas o artificiales y de peso > 200 g/m², de ligamento sarga o cruzado de curso, blanqueados" se detectaron 25 oportunidades de desarrollo, resaltando principalmente Bangladesh. La Tabla 18 exhibe las oportunidades detectadas para estrategia de desarrollo de producto para la partida arancelaria '521120.

Tabla 18: Oportunidades detectadas para Estrategia de desarrollo de producto

Partida arancelaria '521120

Importadores	CRC Promedio	CRCnorm Promedio
Bangladesh	82.72	0.98
Alemania	1.50	0.17
Hong Kong, China	1.82	0.29
Vietnam	3.81	0.55
México	1.87	0.30
Indonesia	2.29	0.26
Túnez	16.71	0.88
Italia	1.19	0.08
España	1.14	0.06
Rusia	1.91	0.26
Rumania	8.94	0.75
Turquía	1.40	0.12
Bulgaria	6.28	0.72
Brasil	1.32	0.11
Colombia	13.70	0.83
Finlandia	1.49	0.19
Marruecos	6.01	0.66
Eslovenia	1.71	0.18
Serbia	1.73	0.13
Ucrania	2.41	0.39
Estonia	4.91	0.66
Croacia	2.77	0.46
Ecuador	4.10	0.58
Madagascar	13.87	0.84
Portugal	1.43	0.11
Macedonia del Norte	8.46	0.76
Mauricio	6.47	0.67
Paraguay	1.44	0.11
Uruguay	2.40	0.36
Moldova	4.32	0.59

Bosnia y Herzegovina	1.46	0.17
Armenia	2.15	0.28
Comoras	2.12	0.06
Venezuela	2.69	0.16
Lao	31.96	0.47

Elaboración propia. Fuente: Trade Map (2020)

El objetivo de esta estrategia es identificar aquellos productos que pueda desarrollar la región de La Libertad y que cumplan con las exigencias de los mercados destino. Una siguiente etapa, para determinar tales productos, consiste en identificar empresas que desarrollen este tipo de productos sin exportarlos o con exportaciones menores al criterio establecido, y también, que en algún momento mantuvieran experiencia internacional con otro tipo de bienes. Esta característica de la empresa podría mejorar sus exportaciones al aprovechar la experiencia y conocimiento adquirido en mercados y en el producto (Ansoff, 1957; Hussain et al., 2013).

6.4.4. Diversificación

Para esta estrategia, se tiene como criterio que la región de La Libertad no exporte la partida arancelaria y que los socios comerciales no lo estén comprando. Al respecto, es necesaria la intervención del gobierno para el descubrimiento de ventajas comparativas latentes (Belloc & Di Maio, 2011) y, sobre todo, para el diseño y desarrollo de las ventajas comparativas dinámicas a través de las políticas industriales (Carbaugh, 2017).

Es importante que los gobiernos identifiquen de qué manera asignar eficientemente los recursos y también que para el desarrollo de productos con mayor valor agregado pueden realizarlo mediante la movilización del trabajo especializado, acceso a tecnología e inversión adecuada. Para ello, el gobierno debe establecer políticas enfocadas en estimular y desarrollar este grupo de productos con oportunidad de desarrollo latente. Tener en cuenta que, para el desarrollo de estas se requiere tiempo para la implementación y aplicación de políticas industriales con la intervención de diferentes instituciones, tanto públicas como privadas para que unan esfuerzos en la investigación y desarrollo, transferencia de tecnología y diferentes medidas que permitan impulsar estos productos.

7. Conclusiones

El objetivo del estudio fue desarrollar una metodología que permita identificar y evaluar potenciales oportunidades comerciales para la oferta exportable de la región La Libertad. Por tanto, se concluye que la metodología planteada debe utilizarse para evaluar e identificar aquellos productos y mercados con mayor oportunidad comercial para la región objeto de análisis. En el presente estudio, se utilizó como caso a la región La Libertad, pudiendo aplicarse la metodología propuesta a las demás regiones del interior del país.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que el desarrollo exportador de la región también requiere del fortalecimiento de las capacidades institucionales tanto a nivel regional como a nivel nacional, dado que la integración de estas va a ser posible la sostenibilidad del crecimiento a través de las exportaciones. Por ejemplo, es necesario que la estructura organizacional que cada gobierno regional cuente con los mejores profesionales que puedan llevar a cabo la gestión de promoción de exportaciones en cada región, así como, debe de haber un esfuerzo conjunto entre las entidades del sector público, privado y de la academia.

Particularmente, en el caso de La Libertad, se obtuvo como resultado que existen 20 partidas arancelarias que presentan una ventaja comparativa revelada (normalizada mayor a 0). Asimismo, se ilustra la aplicación de la matriz de Ansoff y las siguientes posibles estrategias para la región en mención:

Penetración de mercado: Esta estrategia se enfoca en consolidar las partidas arancelarias que actualmente exporta la región en mercados existentes. Para el desarrollo de esta estrategia, se analizaron las 20 partidas arancelarias que presentan resultados positivos a los criterios establecidos (VCR normalizado positivo), y se determinó en qué mercados se debe priorizar la consolidación de las exportaciones.

Desarrollo de mercado: Esta estrategia se enfoca en aquellos productos que exporta la región y que tienen potencial de desarrollo en expandirse o incursionar en nuevos mercados. Para el desarrollo de esta estrategia se identificó los mercados donde se puede aplicar la mencionada estrategia.

Desarrollo de producto: Considerando que no son productos que la región no exporta, se hallaron mercados para las partidas de los sectores con mayor crecimiento, siendo estos el sector Pesca y Textil, y se identificaron los nuevos productos al encontrar una oferta exportable similar a la nuestra.

Diversificación: Esta estrategia de crecimiento se da por medio de la incorporación de nuevos productos a la región y para desarrollo en mercados potenciales. Para ello, resulta clave la colaboración entre instituciones del sector público y privado, de tal manera que cooperen para el diseño de políticas industriales y de promoción de exportaciones, así como en la investigación y desarrollo, transferencia de tecnología, entre otras actividades principales para impulsar el potencial de estos nuevos productos.

Por tanto, una vez identificados los productos y mercados con mayor oportunidad para la región, es posible contribuir a las políticas de promoción de exportaciones de la región. Por ejemplo, las fichas técnicas y los talleres pueden enfocarse en

determinados productos, aquellos con mayor potencial. Por tanto, resulta ampliamente beneficioso utilizar la metodología propuesta en el presente artículo.

8. Recomendaciones

- Se recomienda que la metodología alternativa propuesta se utilice para la identificación y priorización de oportunidades comerciales para la región en estudio y también para otras regiones del país.
- Esta herramienta propuesta permitirá a los Gobiernos Regionales y a las instituciones encargadas del diseño y desarrollo de políticas y programas de promoción de exportaciones identificar y priorizar oportunidades comerciales latentes.
- La metodología alternativa para identificar productos y mercados latentes consta de tres etapas:
 - Etapa I: Identificación de las partidas arancelarias de la región La Libertad.
 - Etapa II: Aplicación del índice de Ventaja Comparativa Revelada y Ventaja Comparativa Revelada Normalizada
 - Etapa III: Adecuación de la Matriz de Ansoff a la gestión exportadora.
- Se recomienda iniciar con las estrategias que consideren la ventaja comparativa que presenta la región La Libertad, es decir, la región primero debería enfocarse en la estrategia de penetración de mercados. De esta manera, se puede potenciar la internacionalización de las empresas que exporten estas partidas arancelarias al identificar mercados internacionales interesantes para dichas oportunidades.
- Cabe mencionar que, la metodología alternativa propuesta no implica que las empresas van a dinamizar sus exportaciones de inmediato. Es necesario el fortalecimiento de las capacidades gerenciales de las empresas para poder aprovechar adecuadamente las oportunidades comerciales identificadas y que permita la sostenibilidad del desarrollo exportador en cada una de ellas.
- Asimismo, se recomienda fortalecer las capacidades de los gobiernos regionales para que puedan implementar la metodología alternativa en mención y puedan brindar programas, acciones necesarias para que las empresas de su región puedan internacionalizarse.

9. Limitaciones y futuros estudios

Una de las principales limitaciones es que, si bien se han identificado estrategias para la región La Libertad, no se han evaluado las capacidades gerenciales de las empresas de la región. Por tanto, no es posible afirmar si las empresas serán capaces de implementarlas adecuadamente. Por consiguiente, futuros estudios deben evaluar las capacidades gerenciales de las empresas exportadoras de la región, como el estudio de Malca (2021).

Otra de las principales limitaciones es que, si bien se identificaron las oportunidades de exportación, el estudio no evalúa las capacidades de Investigación y Desarrollo de las empresas, las cuales puedan implicar el desarrollo de la estrategia de diversificación (nuevos productos en nuevos mercados), por parte de las empresas de la región. En tal sentido, el gobierno también podrá contribuir al desarrollo de las mencionadas capacidades en las empresas y así mejorar la competitividad de las empresas de La Libertad.

10. Bibliografía

- Abassi, M., Shakhshian, F., Fayyazi, M., & Rezaie, M. (2012). Identifying the Most Important Export Barriers in Iran Case Study: Auto-Part Industry. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 1(1), 63-81.
- Adex Data Trade. (2022). Adex Data Trade - Estadísticas de exportación de Perú de productos, mercados y empresas. Recuperado el 06 de 04 de 2022, de Adex Data Trade - Base de datos: <https://www.adexdatatrade.com>
- Adex Perú. (2020). Impacto de las exportaciones en el empleo y PBI. Recuperado el 2022 de 05 de 06, de <https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2020/03/Impacto-de-las-Exportaciones-en-el-PBI-y-Empleo-DT-2020-02.pdf>
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 1-5.
- Bahmani-Oskooee, M., & Niroomand, F. (1999). Openness and economic growth: an empirical investigation. *Applied Economics Letters*, 6(9), 557-561. doi: 10.1080/135048599352592
- Balassa, B. (1979). The Changing Pattern of Comparative Advantage in Manufactured Goods. *The Review of Economics and Statistics*, 6 (2), 259-266.
- Barro, R. (1991). Economic Growth in a Cross Section of Countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 106(2), 407-443. doi:<https://doi.org/10.2307/2937943>
- BCRP. (2020a). Búsqueda del PBI regional de las principales regiones de Lima. Base de datos. Recuperado el 05 de 06 de 2022, de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>
- BCRP. (2020b). Búsqueda de base de datos de las exportaciones por región. Base de datos. Recuperado el 05 de 06 de 2022, de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/exportaciones-por-departamento-m>
- Bello, D., Chelariu, C., & Zhang, L. (2003). The antecedents and performance consequences of relationalism in export distribution channels. *Journal of Business Research*, 56(1), 1-16.
- Belloc, M., & Di Maio, M. (2011). Survey of the literature on successful strategies and practices for export promotion by developing countries. International Growth Centre: Working Paper (11/0248).
- Benedictis, L., & Tamberi, M. (2002). A Note on the Balassa index of Revealed Comparative Advantage. *SSRN Electronic Journal*.
- Carbaugh, R. J. (2017). *Economía Internacional*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- Cavusgil, S., & Nevin, J. (1981). Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 114-119.
- Czinkota, M. R. (1996). Why national export promotion. *International Trade Forum*, 10.

- Durán, J., & Alvarez, M. (2008). Indicadores de comercio exterior y política comercial: mediciones de posición y dinamismo comercial. Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, Estados Unidos: Publicación de las Naciones Unidas.
- Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de Marketing: teoría y experiencia. Buenos Aires: Granica.
- Gobierno Regional de La Libertad. (2018). PERX - La Libertad. La Libertad. Recuperado el 06 de 04 de 2022
- Gonzalez V, F., Henzler, A., Rueda, C., & Urbina, D. (2006). Tópicos de Negociaciones Comerciales Internacionales: Metodologías y Aplicaciones Relevantes para el Perú. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico ' CIUP.
- Harrison, A. (1996). Openness and growth: A time-series, cross-country analysis for developing countries. Journal of Development Economics, 48(2), 419-447.
- Hax, A., & Majluf, N. (1983). The Use of the Growth-Share Matrix in Strategic Planning. Interfaces, 3(1), 46-60.
- Henzler, A., Lauz, O., & Rueda, C. (2006). Herramientas metodológicas para la evaluación de políticas y negociaciones comerciales internacionales. En F. Gonzalez Vigil, A. Henzler, C. Rueda, & D. Urbina, Tópicos de negociaciones comerciales internacionales: metodologías y aplicaciones relevantes para el Perú (págs. 17-20). Lima: Universidad del Pacífico.
- Hussain, S., Khan, J., Rizwan, A., & Latif, M. (2013). ANSOFF matrix, environment, and growth-an interactive triangle. Islamabad: Management and Administrative Sciences Review.
- INEI. (2020). Búsqueda de la población por región. . Recuperado el 05 de 06 de 2022, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1715/libro.pdf
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. Journal of international entrepreneurship, 83-101.
- Kaynak, E., & Barker, A. (1992). An Empirical Investigation of the Differences between Initiating and Continuing Exporters. European Journal of Marketing, 26(3), 27 - 36.
- Laursen, K. (1998). Revealed Comparative Advantage and the Alternative as Measures of International Specialization. DRUID Working Papers.
- Majeed, M. (2016). Economic growth, inequality and trade in developing countries. International Journal of Development, 15(3), 240-253.
- Malca, O. (2016). La internacionalización de las empresas desde el enfoque gradualista de Uppsala y de la integración económica: el caso de las exportaciones de confecciones peruanas en los mercados de la Alianza del Pacífico y del Mercosur. En M. De Miranda Parrondo, & J. Peláez Soto, Las relaciones económicas entre América Latina y Asia. Hacia la construcción de una nueva inserción internacional (págs. 239 - 290). Santiago de Cali: Pontificia Universidad Javeriana: Sello Editorial Javeriano.
- Malca, O. (2021). La promoción de exportaciones y los recursos y capacidades de la pyme peruana: contribuciones para. En A.

Beltrán, C. Sanborn, & G. Yamada , En búsqueda de un desarrollo integral. 20 ensayos en torno al Perú del Bicentenario. (págs. 283-306). Lima: Universidad del Pacífico.

Malca, O., Florián, S., Barrantes, S., Cerdán, S., & Zhu, E. (2016). Analysis and Identification of Potential Business Opportunities with TPP Member Countries in Fresh Food Sector. Journal of Business - Universidad del Pacífico.

Malca, O., Peña-Vinces, J., & Acedo, F. (2019). Export promotion programmes as export performance catalysts for SMEs: insights from an emerging economy. Small Business Economics, 1-21.

Malik, A., & Majeed, M. (2020). An Empirical Analysis of E-Government and Economic Growth Nexus: The Role of International Trade. Sindh Economics & Business Review International, 2(1), 37-53.

Maza, K., & Chávez, L. (2019). Ley de Promoción Agraria: Lo que faltaría para potenciar los rubros forestal y acuícola. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/ley-promocion-agraria-faltaria-potenciar-rubros-acuicola-forestal-noticia-ecpm-679214-noticia/>

Mullen, M., Doney, P., & Ben , S. (2009). Effects of International Trade and Economic Development on Quality of Life. Journal of Macromarketing, 29(3), 244-258. doi:<https://doi.org/10.1177/0276146709336837>

Sunat. (2022). Búsqueda de las exportaciones en el 2020.

Tahir, T., & Tariq , M. (2021). An Empirical Analysis of the Relationship between International Trade and Quality of Life. Empirical Economic Review, 4(1). doi:<https://doi.org/10.29145/eer/41/01>

Trade Map. (2020). Búsqueda de datos sobre comercio exterior de Perú. Base de datos.

Yu, R., Cai, J., & Leung, P. (2009). The normalized revealed comparative advantage index. The annals of regional science, 43 (1), 267 – 282.